

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

А.І. Яковлєв, М.І. Ларка, С.П. Сударкіна та ін.

**ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА:
МАГІСТЕРСЬКИЙ КУРС**

Навчальний посібник
за редакцією А.І. Яковлєва, Л.С. Ларки

Рекомендовано до друку Вченою
радою Національного технічного
університету «Харківський
політехнічний інститут»
(протокол № 1 від 26.01.2018 року)

Харків
НТУ «ХПІ»
2018

УДК 658 : 330.341.1 (075)

Е 45

Рецензенти:

Л. М. Таранюк, д-р екон. наук, проф., проф. кафедри економіки та бізнес адміністрування, Сумський державний університет;
О. О. Орлов, д-р. екон. наук, проф., проф. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Хмельницький національний університет

Авторський колектив: А.І. Яковлєв, проф., М.І. Ларка, проф., С.П. Сударкіна, проф., С.О. Васильцова, доц., С.В. Глухова, доц., О.О. Гаврись, ст. викл., Л.С. Ларка, доц., М.В. Літвиненко, доц., Р.Г. Майстро, доц., Є.О. Опарій, асист., Т.В. Романчик, доц., Ткачова Н.П., доц.

Е 45 Яковлєв А.І.

Економіка підприємства: магістерський курс : навчальний посібник./ за ред. проф. А.І. Яковлєва, доц. Ларки Л.С. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 516 с.

У навчальному посібнику детально розглянуто теми навчальних дисциплін «Стратегічне управління підприємством», «Управління потенціалом підприємства», «Економічне управління підприємством», «Управління проектами», а також ряду інших дисциплін, які вивчаються згідно з навчальним планом підготовки магістрів за спеціалізацією «Економіка підприємства».

Призначено для студентів економічних спеціальностей, які навчаються за напрямком «Економіка», аспірантів, викладачів, наукових співробітників.

Іл. 47. Табл. 61. Бібліогр. назв. 328

УДК 658 : 330.341.1 (075)

© Колектив авторів, 2018

© Яковлєв А.І., Ларка Л.С., 2018

© НТУ «ХП», 2018

ВСТУП

XXI вік визначається як ноосфера, сфера розуму. У цьому зв'язку основним фактором розвитку економіки на новій постіндустріальній основі є економіка знань. Саме її поширення сприяє на сьогодні досягненню необхідних темпів економічного зростання. Фахівці підраховали, що кожне додатково створене робоче місце в освітній і науково-дослідній сфері зумовлює створення 7–10 високопродуктивних робочих місць [1, с. 4].

Економіка знань є необхідною передумовою інноваційного розвитку держави, розробки і впровадження новітніх технологій. Тому Україна обрала інноваційну модель соціально-економічних перетворень.

Об'єктом дослідження виступають сучасні економічні процеси та явища, наукові методи нормативного, кількісного та інституційного аналізу, інструментарій формування міжнародної, національної, регіональної, секторальної економічної політики та стратегії підприємства.

Вивчення матеріалу, який наведено в навчальному посібнику для підготовки магістрів з економіки підприємства, дозволяє отримати такі компетенції:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами;
- здатність розробляти проекти та управляти ними;
- здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для управління економічною діяльністю;
- здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки, обирати належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси;
- здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання;
- здатність застосовувати науковий підхід до формування та обґрунтування ефективних стратегій в економічній діяльності;

- здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем;
- здатність оцінювати ефективність господарської діяльності підприємства за основними сферами управління;
- здатність аналізувати складові конкурентоспроможності підприємств та визначати основні напрями її підвищення;
- здатність до визначення ефективності стратегічного бізнес-портфелю підприємства;
- здатність до використання результатів прогнозування основних параметрів бізнесу при прийнятті рішень;
- здатність до використання результатів прогнозування основних параметрів бізнесу при прийнятті рішень.

Навчальний матеріал розпочинається з огляду управлінських аспектів діяльності підприємства: стратегічне управління підприємством, управління потенціалом підприємства, економічне управління підприємством, забезпечення економічної безпеки підприємства. Далі розглянуто комплекс аспектів, що розкривають механізми забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку: конкурентоспроможність підприємства, управління проектами, організація роботи у проектній команді, теорія прогнозування і її вплив на прийняття рішень, обґрунтування господарських рішень підприємства, особливості проведення комплексу робіт НДДКР, управління витратами та формування собівартості продукції, організація ефективного використання основних виробничих фондів підприємства, застосування інформаційних технологій в економіці. Наприкінці навчального матеріалу посібника висвітлено питання державного регулювання господарської діяльності підприємств.

Для підвищення якості засвоєння навчального матеріалу кожен розділ має контрольні запитання, тестові завдання, практичну частину, глосарій та перелік джерел інформації.

Автори висловлюють глибоку подяку рецензентам: Л. М. Таранюку, д-р.ekon.наук, проф. кафедри економіки та бізнес адміністрування Сумського державного університету, О. О. Орлову, д-р.ekon.наук, проф. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Хмельницького національного університету за слушні зауваження і поради, що сприяли поліпшенню якості цього навчального видання.

Авторський внесок

ЯКОВЛЄВ Анатолій Іванович: розділ 6 (п. 6.5), розділ 7 (п. 7.1, 7.3, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій);

ЛАРКА Микола Іванович: розділ 11 (п. 11.1, 11.2, 11.4, 11.5, контрольні запитання, практична частина, глосарій), розділ 12 (п. 12.2);

СУДАРКІНА Світлана Петрівна: розділ 11 (п. 11.3, тести), розділ 12 (п. 12.1, 12.3 - 12.5, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій);

ВАСИЛЬЦОВА Світлана Олександрівна: розділ 6 (п. 6.1 – 6.4, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій), розділ 7 (п. 7.2);

ГАВРИСЬ Ольга Олександрівна: розділ 10 (п. 10.6, глосарій), розділ 13 (п. 13.2 – 13.4, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій);

ГЛУХОВА Світлана В'ячеславівна: розділ 1 (п. 1.2, 1.3, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій), розділ 3 (п. 3.1, 3.3), розділ 8 (п. 8.2, 8.3, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій), розділ 14 (п. 14.6, 14.7, контрольні запитання, глосарій);

ЛАРКА Людмила Сергіївна: розділ 1 (п. 1.1), розділ 2 (п. 2.1), розділ 3 (п. 3.2, 3.4, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій), розділ 9 (п. 9.1, 9.4, 9.5, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій), розділ 15 (п. 15.2 – 15.6, контрольні запитання, тести, практична частина), розділ 16 (п. 16.1);

ЛІТВИНЕНКО Марія Владиславна: розділ 2 (п. 2.2 – 2.4, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій), розділ 9 (п. 9.2, 9.3), розділ 10 (п. 10.1 – 10.5, контрольні запитання, тести, практична частина), розділ 13 (п. 13.1);

МАЙСТРО Руслана Григорівна: розділ 15 (п. 15.1, глосарій), розділ 16 (п. 16.2 - 16.4, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій);

ОПАРІЙ Євген Олександрович: розділ 8 (п. 8.1), розділ 14 (п. 14.1 - 14.5, тести);

РОМАНЧИК Тетяна Володимирівна: розділ 4 (п. 4.2, 4.3, контрольні запитання, тести, практична частина, глосарій), розділ 5 (п. 5.1, глосарій);

ТКАЧОВА Надія Петрівна: розділ 4 (п. 4.1), розділ 5 (п. 5.2 – 5.8, контрольні запитання, тести, практична частина).

Розділ 1. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Етимологія сутності стратегічного управління

Стратегічне управління підприємством є для української економіки прогресивним явищем. Необхідність в ньому з'явилася в результаті економічної реформи, результатом якої став перехід від планової економіки з її централізованим стратегічним управлінням цілими галузями до ринкової економіки, де підприємства різних форм власності отримали повну господарську самостійність. Таким чином, стратегічне управління повинно розширити краєвиди передбачення, посилити можливості сучасної відповідної реакції підприємства на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Діяти без стратегічного управління означає те, що підприємство являє собою короткозору систему і може приймати лише короткострокові рішення або рішення, які запізнилися. Ситуація поглиблюється за рахунок того, що для перехідної або ринкової економіки характерне посилення нестабільності зовнішнього середовища. У таких умовах стає неможливим здійснювати управління шляхом реакції на проблеми, які вже виникли, на основі минулого досвіду або його екстраполяції: для своєчасної та ефективної відповідної реакції необхідні передбачення, дослідження і творчість.

Стратегічне управління є необхідною умовою стратегічного розвитку будь-якої господарської системи. Під економічним розвитком розуміється «закономірний процес кількісно-якісних змін у межах економічної системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму». Досягнення змін з найкращими результатами та в найбільш короткі терміни, ніж у конкуруючих господарських систем, і є предметом стратегічного управління.

Визначення сутності стратегічного управління сьогодні знаходиться в центрі наукових досліджень, що обумовило широкий спектр підходів.

Стратегічне управління (далі СУ) визначається як загальна філософія розвитку ділової організації чи територіального господарського комплексу, як зразок майбутнього стану, як набір принципів розвитку організації, як конкретний план дій. Стратегічне управління рекомендовано визначати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегії її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують

реалізацію цих стратегій. Стратегічне управління передбачає визначення ключових позицій на перспективу залежно від пріоритетності цілей; виділення ресурсів організації під стратегічні цілі, незалежно від фактичної структури управління виробничою діяльністю; створення центрів керівництва кожною стратегічною метою; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників залежно від ступеня досягнення поточних цілей.

Проте зміст стратегічного управління змінювався залежно від зміни умов ведення бізнесу і появи нових питань в управлінні діяльністю досягнення стратегічних цілей, а саме:

- стратегічне управління 50–60-х рр. – це довгострокове планування виробництва продукції та опанування ринків. Приблизно в цей же час довгострокові плани потрапили у центр уваги під час розробки стратегічної поведінки підприємства;

- стратегічне управління 70-х рр. – це не фіксація планів виробництва на довгострокову перспективу, а вибір того, яким бізнесом займатися або що робити з тим бізнесом, який був успішним, але може втратити свою привабливість через зміни споживчих пріоритетів;

- стратегічне управління 80-х рр. – це управління в умовах високого ступеня динамізму зовнішнього середовища, що ускладнює адаптацію до змін, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя і тому створення здібностей підприємства, які повинні відповідно реагувати на виклик оточення, стало центром стратегічної поведінки підприємства.

Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління повністю змінили розуміння стратегічної поведінки, що призвело до такого управління підприємством, коли основою стратегічних рішень стає вибір відповідно до поведінки підприємства в поточний момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. Таким чином, рішення визначаються обставинами, які виникають, але в той самий час вони припускають, що їх виконання повинно не лише дати відповідь на виклик оточення, але й забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, які виникнуть в середовищі.

Усе це призвело до того, що термін «стратегічне управління» було впроваджено у 60–70-ті рр. для позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на вищому рівні.

Основоположник сучасної теорії стратегічного управління є І. Ансофф вважає, що стратегічне управління – це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, оснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим часом, що підприємство або галузь хоче досягти – його цілями, і лінією поведінки, вибраною для досягнення цих цілей.

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного управління, можна визначити стратегічне управління як такий тип управління за якого стратегічні цілі виступають напрямом діяльності підприємства, а не плановим результатом та досягаються шляхом стратегічного мислення керівників на основі передбачення змін оточуючого середовища з метою найбільш точної реалізації стратегії та попередження опору їм з боку окремих людей, груп або системи, що в сукупності дозволяє досягти довгострокових конкурентних переваг та тимчасового стійкого положення на ринку.

Мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

При цьому основними ресурсами та одночасно інструментами виступають інформаційний та людський ресурси

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Структура процесу стратегічного управління відображує зміст основних завдань менеджменту зі створення та реалізації стратегії підприємства і складається з п'яти основних взаємозалежних завдань:

- визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних цілей;

- перетворення загальних цілей на конкретні напрями роботи;
- вміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників;
- ефективна реалізація обраної стратегії;
- оцінка проведеної роботи, аналіз ситуації на ринку, корегування головних довгострокових напрямків діяльності, цілей і стратегій під час зміни умов та виникнення нових напрямків розвитку або визначення цілей та довгострокових перспектив розвитку нових ідей і можливостей з появою досвіду, який набуто в процесі реалізації стратегії.

Виходячи з цього, можна сформулювати загальні принципи стратегічної діяльності підприємства.

Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктуровується в динамічному середовищі.

Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираження у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони стають застарілими та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну систему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що бі-

льшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічною підтримкою, що сприяє проведенню стратегічних дій.

Забезпечення динамічності змін шляхом прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів стратегічної діяльності на підприємстві дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Структура процесу та взаємозв'язок стратегічного управління потребують дослідження змісту складових його частин для поліпшення вивчення суті цієї проблеми та розуміння можливості практичного застосування підходів стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Отже, в загальному вигляді процес стратегічного управління можна охарактеризувати таким чином:

- п'ять завдань стратегічного управління досить тісно взаємопов'язані;
- ці завдання здійснюються неізолювано;
- розробка і реалізація стратегії – процес трудомісткий і потребує від менеджерів різних витрат, оскільки менеджерам залежно від обставин потрібен різний час для розглядання питань, пов'язаних зі стратегією й прийняттям рішень;

- необхідність постійно приділяти достатньо часу стратегічному управлінню впливає з необхідності вдосконалення стратегії та методів її виконання, а також з потреби максимізації внеску кожного працівника в підвищення ефективності та якості стратегії, оскільки завзятість під час удосконалення правильної стратегії є часто запорукою її успішного виконання.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного управління.

До основних принципів процесу стратегічного управління належать:

- цілеспрямованість, безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів; системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів; циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій; результативність та ефективність.

Цілеспрямованість орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення обґрунтовування, мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу. Мета в стратегічному управлінні зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні прийоми щодо її формування та реалізації за допомогою стратегій різних типів як альтернативних способів досягнення цілей. Цілеспрямованість СУ на досягнення цілей організації (підприємства) – необхідна передумова балансування (досягнення несуперечності) цілей організації та цілей системи СУ.

Безперервність характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління безперервно здійснює свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища сама та здійснювати такий управлінський вплив на

об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування організації в довгостроковій перспективі.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування СУ визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед, довгострокових цілей. Теоретико-методологічна обґрунтованість дозволяє здійснити вибір таких форм і методів управлінського впливу, що застосовуються в стратегічному управлінні, які були б адекватними внутрішньому та зовнішньому середовищу організації в усій його складності та перспективам розвитку.

Системний, комплексний підхід у розробці стратегій та СУ в цілому відбиває місце системного підходу в стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а отже, для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення. Для того, щоб об'єкт (організація) мав взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення. Для того, щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

Наявність необхідної послідовності етапів полягає в тому, що кожен із етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компоновки послідовності операцій. Вибір їх (варіантів) залежить від специфіки ситуації, в якій знаходиться підприємство. Це знаходить вираз у певних витратах часу, грошей, вимагає залучення фахівців різної кваліфікації. Вони виконують роль обмежень, які впливають на перелік, обсяги та глибину доступних конкретному підприємству обґрунтувань. Однак для отримання результату від стратегічної діяльності треба дотримуватися загального порядку проходження необхідних етапів: аналіз, діагноз, прогноз, цілевстановлення, розробка та вибір стратегій, формування планів (планування), забезпечення їх виконання, контроль. Оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати,

що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей орієнтує керівників організацій до переходу від управління власним виробництвом (операційною системою) до управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Такий підхід вимагає, з одного боку, дослідницького бачення до прийняття стратегічних рішень, які не тільки реагують на зміни у середовищі, а й у запобіжному режимі дозволятимуть «готуватися до того, про що інші організації почнуть думати потім» (створюючи стратегічні конкурентні переваги). Це свідчитиме про можливість у можливій ступені впливати (формувати) на середовище у відповідності до власних потреб та цілей. З другого боку, невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП у цілому.

Гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організацій вимагає від систем стратегічного управління постійного вдосконалення, оскільки ця система, створюючи умови для розвитку організації не може не розвиватися сама, набуваючи потрібних характеристик за вимогами середовища. Відсутність реакції на зміни гальмує розвиток організації, як об'єкта управління, висвітлюючи застарілість системи управління. В іншому випадку, коли система стратегічного управління своєчасно та адекватно вдосконалюється, вона виступає «потягом» для своєї організації, дозволяє зайняти належне місце в середовищі.

1.2. Процес впровадження стратегічних змін на підприємстві

Результативність та ефективність спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом. Відповідність цьому принципу передбачає також оцінку ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій.

Різні автори наводять різну структуру процесу стратегічного управління.

І. Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; форму-

лювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [1].

М. Мескон та інші вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [2].

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [3, 4].

Узагальнено процес стратегічного менеджменту включає три стадії: стратегічне планування, реалізацію стратегії та стратегічний контроль.

Стратегічний план передбачає розвиток місії і передбачення, визначення зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх позитивних і незадовільних сторін підприємства, визначення довгострокових цілей, розробку альтернативних стратегій і вибір конкретних стратегій для використання.

Реалізація стратегії – це етап формування тактичних цілей, він мотивує робітників і розподіляє ресурси таким чином, щоб могла бути досягнута стратегічна ціль. При цьому формується, розвивається і підтримується корпоративна культура, яка сприяє реалізації стратегії. Також створюється організаційна структура управління, розподіляються маркетингові зусилля, готуються бюджети, розвивається інформаційна система. Персонал мобілізується для того, щоб реалізувати вибрану стратегію.

На стадії стратегічного контролю здійснюється аналіз того, наскільки добре прийнята стратегія, наскільки повністю вона виконана.

Однією з визначальних особливостей стратегічного управління під час його реалізації є потреба у формуванні стратегічного мислення керівного персоналу підприємств, а особливо менеджерської ланки.

Мислення – узагальнене та опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості.

Основною характеристикою стратегічного мислення є усвідомлення мети розвитку підприємства та способів її досягнення. Воно базується на твердженні про необхідність спостереження за зовнішнім і внутрішнім се-

редовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження такої діяльності, яка дасть змогу забезпечити їх здійснення.

Коли деяка особа намагається з'ясувати ситуацію, в якій опинився суб'єкт господарювання або його підсистема, її стратегічне мислення починається з визначення проблем, для розв'язання яких їй необхідно здобути і застосувати нові для себе знання та дії з оцінювання наслідків різних варіантів рішень (або через їх відсутність). Оцінка можливостей вирішення проблем, вибір методів та інструментів залежить від цілей, які існують та формуються в організації (на підприємстві), а також від ступеня підготовленості та типу мислення конкретного фахівця.

Стратегічне мислення можна охарактеризувати такими загальними ознаками: цілеспрямованість та перспективність; наукова орієнтація, інноваційність та творчість; реалістичність, здоровий глузд та конструктивність, системність та масштабність, гнучкість та самостійність.

Іншою з найсуттєвіших характеристик процесного підходу стратегічного управління підприємства є характер протікання цього процесу в часі.

Визначаючи характер протікання процесу стратегічного управління в часі як безперервного процесу, треба доповнити його ще однією характеристикою. Зміст цієї характеристики в аспекті процесного підходу стратегічного управління полягає в тому, що цей процес носить циклічний характер.

Циклічність характеризує постійно відтворювану послідовність етапів процесу стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає трансформацію організації (підприємства) із наявного стану до бажаного, що означає необхідність постійних змін (коригування) усіх елементів системи як реакцію на зміни в середовищі. Зміна параметрів середовища вимагає повторення проходження етапів стратегічного управління, тобто циклу, результатом якого буде або підтвердження раніше встановлених настанов, або зміна (уточнення) цілей, стратегій, планів, механізмів управління тощо.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності такого типу управління. Під час побудови стратегічного управління певного підприємства здійснюється вибір з цього арсеналу

(у чому виявляється мистецтво управління). Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи стратегічного управління з урахуванням цих особливостей. Відомо, що суб'єкт та об'єкт управління – дві частини одного цілого, тому характеристики об'єкта та суб'єкта управління взаємозв'язані і зрештою створюють свою неповторну, не схожу на інших систему стратегічного управління.

Згідно із визначенням А. Томпсона та А. Стрікланда «...кінцевий пункт циклу стратегії підприємства являє собою одночасно і початковий пункт нового циклу її розробки» [6]. Циклічність процесу розробки стратегії підприємства є предметом дослідження багатьох науковців. Тривалість цього циклу визначається ними терміном «стратегічний дрейф». За результатами їх дослідження цей стратегічний дрейф може тривати від 3-х до 15–20 років і певним чином визначається розміром компанії та рівнем стабільності факторів зовнішнього середовища.

Унаслідок того що ключовим інструментом стратегічного управління є людський ресурс, актуальною в процесі стратегічного управління є проблема опору змінам та підходи щодо його подолання.

Усвідомлення необхідності змін потребує організації зворотного зв'язку і прогнозування зміни умов підприємництва. Підтримка організації в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані потребує систематичних організаційних змін. З точки зору управління – головними об'єктами змін є окремі люди, групи і підприємство в цілому. Робота з розвитку означає усвідомлення змін як засобу розвитку. Зміни, що визначають наслідки розвитку підприємства, базуються на існуванні в підприємстві деякого балансу або стану динамічної рівноваги двох сил, які мають спрямованість “за” та “проти” зміни.

У загальному вигляді розвиток можна визначити як просування від простого до більш складного та ефективного. Поняття “розвиток” в сфері бізнесу використовується у вигляді таких визначень:

- 1) для визначення однієї з чотирьох основних функцій підприємства (три інші – маркетинг, виробництво, управління);
- 2) для визначення методів рішення завдань, що дозволяє вести справу у вірному напрямку.

Останнім часом поняття “розвиток” розглядають у таких формах:

- ринковий розвиток, відображує процес розширення кола споживачів, клієнтури;

- організаційний розвиток відображує процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо;

- діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу.

Ці форми знаходяться в постійному взаємозв'язку і доповнюють один одного.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення трьох завдань:

1. Встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань із тим, щоб їх відносна значущість відповідала стратегії, яку буде реалізувати підприємство. Це стосується в першу чергу таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відношень, створення допоміжних систем, тощо.

2. Встановлення відповідності між обраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами з тим, щоб зорієнтувати діяльність підприємства на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками підприємства, як його структура, система мотивації та стимулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і менеджерів тощо.

3. Це вибір і проведення у відповідність до стратегії, що здійснюється, стилю лідерства і підходу до управління підприємством.

Всі ці три завдання вирішуються шляхом змін, які фактично є центральною частиною виконання стратегії. Саме цьому зміни, які проводяться в процесі виконання стратегії мають назву стратегічних змін.

Проведення змін у підприємстві відбувається для того, щоб у ньому створювалися умови, які необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежить від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії. Можуть бути ситуації, коли фактично не потрібне проведення змін, але можуть бути також ситуації, коли виконання стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. Залежно від стану та ступеню зміни основних факторів (від стану галузі, продукту і ринку) можливе виділення п'яти досить стійких типів змін:

- перебудова підприємства припускає фундаментальну зміну підприємства, яка торкається його місії та організаційної структури та культури. Цей тип змін може бути застосовано тоді, коли підприємство змінює галузь

і відповідно змінюється продукт і місце на ринку. Дуже великі зміни відбуваються в технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів;

- радикальне перетворення підприємства проводиться на стадії виконання стратегії тоді, коли підприємство не змінює галузь, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, що викликані, наприклад, його злиттям з аналогічними підприємствами. У цьому випадку злиття різних культур і нових ринків потребують великих внутрішніх змін, особливо зміни організаційної структури;

- помірне перетворення здійснюється тоді, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається привабити до нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в частині, яка пов'язана з привертанням уваги до нового продукту;

- звичайні зміни, що пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті. Ці зміни не є істотними, а їх проведення мало стосується діяльності підприємства в цілому;

- незмінне функціонування, коли підприємство постійно реалізує одну й ту ж стратегію. Тоді виконання стратегії не потребує проведення ніяких змін, тому що з визначених обставин підприємство може мати добрі результати, що опираються на досвід. Проте в такому підході дуже важливо стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Необхідність стратегічних змін виникає перш за все зі стану змін у зовнішньому середовищі. І. Ансофф дає визначення причин необхідності змін в стратегічному портфелі так: «зміни в стратегічному портфелі необхідні у випадку наявності значних змін на ринках (та/або в технологіях виробництва), які обслуговує підприємство» [5]. Такі зміни є поступовими, а саме зміни є поступовими, коли вони відбуваються логічно і пов'язані з відносно незначними відмінностями в початковому портфелі стратегій. До 1950-х років це визначення в повному обсязі задовольняло потреби розвитку підприємств, бо логіка зростання виробництва не мала необхідності в створенні здібностей, можливостей та стимулів для переривчастих змін.

Зміни є переривчастими (спонтанними), коли вони не дотримуються історичної логіки розвитку підприємства і являють собою нове положення за одним з трьох вимірювань: географія ринку, ринкова потреба, технологія товару (послуги).

У результаті проблема переривчастості то виникала, то зникала. Великі зміни в зовнішньому середовищі змушують підприємства зі значним запізненням звертати увагу на необхідність зміни стратегії. Після того, як переорієнтація підприємства закінчилася, в центрі уваги керівництва знов опиняються оперативні питання, і так до того часу, коли в середовищі знов не з'являться значні зміни. Класичний приклад переривчастих змін стратегії – компанія Du Pont. У 1909 році винахід динаміту зробив існуючу технологію виробництва пороху застарілою. У 1910 – 1918 рр. в Du Pont було проведено переорієнтацію стратегії, що значно зменшило її залежність від технології виробництва пороху і перетворило компанію в дослідницьку, а також в лідера хімічної промисловості. Після закріплення свого лідерства компанія Du Pont не мала потреби в стратегічних змінах аж до 1950-х років, коли виникли зміни конкурентного середовища і прийшло закінчення термінів володіння основними патентами [5].

Перебудова, якщо вона грамотно здійснена, може дати великий вигрaш у продуктивності та організаційних можливостях. Наприклад, підрозділи

фірми General Electric, що обслуговують замовлення, скоротили час від моменту надходження замовлення до моменту його виконання з трьох тижнів до трьох днів, об'єднавши шість своїх виробничих відділів у один. Це дозволило скоротити кількість операцій з інвентаризації та обробки вантажів за рахунок зміни ручної системи обліку споживачів на автоматизовану, а також була зменшена кількість рівнів управління з трьох до одного. Продуктивність збільшилася на 20 % за рік, а витрати підрозділу скоротилися на 30 %.

1.3. Опір стратегічним змінам та методи його подолання

Опір змінами є неминучим явищем, але після того, як керівництво вирішило вводити стратегічні зміни, опір необхідно подолати. Фахівці доводять, що опір виникає завжди, коли виникає зміна традиційних методів. Джерелом опору є люди, яких стосуються зміни: це і керівництво, і виконавці. Щоб провести своєчасне впровадження стратегічних змін необхідно спочатку зрозуміти причини того, чому люди не бажають їх.

Причини опору змінам:

- невизначеність, бо людина не знає якими будуть наслідки змін. Вона підозрює загрозу своїй захищеності та реагує свідомо або несвідомо. Ця ре-

акція відображає негативне відношення до змін або прояв дисфункціональної поведінки в період здійснення змін;

- відчуття втрати або відчуття зменшення ступеня задоволення будь-якої потреби. Людина може очікувати, що заплановані зміни призведуть до порушення повноважень в прийнятті рішень, а також зменшення формальної або неформальної влади, доступу до інформації, привабливості роботи, що виконується;

- переконання, що зміни нічого доброго не дадуть, вони не є необхідними і бажаними. Люди можуть думати, що заплановані зміни не вирішують проблеми, а навпаки збільшать їх кількість.

Тому для того, щоб провести зміни необхідно, як найменше зробити таке:

- викрити, проаналізувати і передбачити те, який опір можуть зустріти заплановані зміни;

- зменшити до можливого мінімуму опір (потенційний і реальний);

- виявити "статус-кво" нового етапу.

Таким чином, здійснення стратегічних перетворень призведе до опору не тільки плануванню, а й всьому процесу змін. Це визначає те, що опір не випадковість, а фундаментальна проблема, яка заслуговує на увагу поряд з формуванням самої стратегії.

У процесі стратегічних змін можуть мати місце: відкладення початку процесу змін; непередбачена відстрочка впровадження та інші труднощі, які уповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно з запланованими, спроби саботувати зміни всередині підприємства або потопити їх в потоці інших першочергових справ, то поняття опору можна сформулювати так:

Опір – це багатогранне явище, що призводить до непередбачених затримок виконання запланованих заходів, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

Цей опір має місце завжди і виникає у відповідь на будь-які зміни. Але з точки зору дослідження стратегії опір є виявленням ірраціональної поведінки підприємства, відмови визнати нові риси реальності, а з точки зору науки про поведінку опір є природним проявом різних психологічних установлень по відношенню до раціональності, відповідно яким групи і окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Подолання опору не можна здійснювати без деталізованого аналізу можливих центрів опору в підприємстві.

Джерелами опору можуть бути:

- індивідуальний опір або опір окремих особистостей;
- груповий опір;
- опір системи.

Комплексне визначення опору та методів його подолання широко висвітлено у працях Забродської Л.Д. [7] та заслуговує окремої уваги. Так, методами подолання опору є:

1) Примусове управління змінами. Це Метод введення змін, коли подолання опору здійснюється за допомогою влади вищого керівництва, має назву управління примусовими змінами.

Досвід показує, що насильницькі зміни мають високу вартість, можуть призводити до соціальних конфліктів, але їхньою перевагою є висока швидкість стратегічних реакцій. Тому цей метод повинен використовуватися тільки у випадках, коли керівництво відчуває дефіцит часу.

2) Адаптивні зміни. Якщо зміни займають великий час, то кожного окремого моменту опір їм буде невеликим, але він не може дорівнювати нулю, тому що навіть незначні відхилення від "історичного порядку" призводять до порушення роботи підприємства і внутрішніх конфліктів. Конфлікти розв'язуються з допомогою знаходження компромісу або складання угод.

Процес адаптивних змін - це здійснення переривчастих стратегічних змін шляхом поступових нововведень, що розтягнене в часі.

Адаптивні зміни йдуть повільно, але мають ефект зменшення рівня опору в кожний окремий момент часу і можливі в умовах, коли влада прихильників перетворень обмежена. У цьому випадку, як і за примусових змін, ефективність адаптованих змін підвищується під час управління ними зверху.

3) Кризове управління. У останній час постійно підвищується імовірність того, що підприємства не зможуть відстежити нові зміни в зовнішньому середовищі, яке швидко розвивається. За цих випадків виникає загроза виживанню підприємствам, вони змушені діяти в жорстких часових межах, бо виникає кризова ситуація.

У випадку виникнення кризи поведінковий опір співробітників підприємства змінюється підтримкою реформ. Проте в цій ситуації збільшується імовірність прийняття неправильних рішень, тому що керівництву бракує часу.

Це призводить до виходу на перше місце такого завдання вищого керівництва як запобігання паніки та впровадження швидких ефективних перетворень. Але тільки підприємство почне виходити з кризи керівництво зустріне швидке відродження опору, який виявляється на ранніх стадіях оздоровлення підприємства. У цьому випадку якщо керівники мають достатньо влади і впливу, то вони зобов'язані діяти примусовими методами. Якщо ж керівникам не достає влади для радикальних дій, а криза близько, то у них є такі варіанти дій:

- спробувати переконати співробітників підприємства в неминучості кризи та в тому, що не треба очікувати її початку, а треба починати діяти;
- примиритися з неминучістю кризи і приготуватися до ролі рятівника;
- імітувати удавану кризу, що звичайно має вигляд "боротьби з зовнішнім ворогом".

Перші два варіанти менш ризиковані. Третій варіант може призвести до непередбачених наслідків, але у нього є свої переваги - загроза кризи дуже зменшує опір співробітників, забезпечує підтримку колективом прийнятих керівництвом рішень і збільшує шанси на успіх.

4) Метод "акордеону" (метод управління опором). Метод "акордеону" використовує середній підхід між примусовим і адаптивним методами. Метод "акордеону" - це прийнятний в умовах помірного строку метод, але він має позитивний ефект у визначеному інтервалі часу, величина якого задається зовнішніми умовами.

Основні характеристики цього методу:

1. Він застосовується в умовах помірної терміновості, коли в розпорядженні підприємства достатньо часу, щоб не використовувати примусовий метод, але для реалізації адаптивного методу його замало.

2. Термін часу проведення змін визначається часом, який має підприємство. Якщо необхідність перетворень збільшується, метод набуває примусового характеру і навпаки, коли в розпорядженні керівництва є резерв часу, метод набуває рис адаптивного.

3. Метод "акордеону" базується на використанні модульного підходу: процес планування підрозділяється на модулі, наприкінці кожного визначається черговість реалізації нових проектів.

4. Цей метод відходить від загальноприйнятої ідеї про послідовність планування і реалізації проектів. Навпаки, ці два процеси йдуть паралельно;

5. Опір мінімізується на початку і контролюється протягом усього терміну часу, що відведено для перетворень.

Основний недолік цього методу - висока, порівняно з іншими екстремальними підходами, складність, бо він потребує постійної уваги з боку вищого керівництва.

Таким чином, умовами успішної реалізації стратегії є:

- наявність у менеджерів організації розробленої стратегії у вигляді чітких стратегічних вказівок та їх впровадження в життя відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін;
- забезпечення менеджерами надходження всіх необхідних ресурсів для даного процесу;
- супровід топ-менеджерами процесу реалізації шляхом контролю всіх організаційних цілей і прийняття адекватних гнучких рішень, спрямованих на практичне досягнення цих цілей;
- відповідність стратегії критеріям її ефективності;
- стратегія має передбачати достатню мотивацію та стимули для персоналу організації з метою запобігання опору ним.

Окрім цього реалізація стратегії неможлива без відповідних змін в організаційній культурі, яка важко змінюється, але водночас вона є основою. Відсутність або низький рівень організаційної культури може стати причиною неефективності стратегічних змін.

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації.

Культуру організації характеризують такі атрибути:

- поділені цінності, тобто те, що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу;
- віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.ін.;
- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.ін.;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності дотримання часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;

- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;

- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;

- зовнішній вигляд, одяг, що і як їдять працівники, подання себе на роботі, діловий стиль.

Всі характеристики, взяті разом, формують організаційну культуру. Вони відображаються в традиціях, у поведінці людей, у їхньому зовнішньому вигляді, у манері спілкування, у їхніх діях і емоціях. Люди, що працюють в організації, формують її культуру, і у той же час культура впливає на поведінку людей в організації. Культура організації проявляється через уявлення про цінності, з них виводяться норми й правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретна поведінка працівників усередині й поза організацією. Поділені цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття.

Культура організації – це узагальнююча характеристика всієї організації в цілому. Основні елементи культури організації – це: цінності, соціальні установки; моральні принципи й ділова етика; методи мотивації працівників; організація праці й способи контролю; стиль керівництва; шляхи вирішення конфліктів; способи прийняття рішень; комунікації.

Культура проявляє себе різними способами, деякі з них чітко виражені, інші – важкозрозумілі. Багато про що говорить архітектура. Класичні фасади, мармурові холи офісів багатьох банків – данина традиціям, консерватизму, солідності й респектабельності. Показовим є рекламний і інформаційний матеріал, що випускає організація.

Культура організації – один із факторів конкурентноздатності комерційної організації; фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання. Культура організації стає все більшою мірою предметом турботи менеджерів усього світу. Культура організації – це складний феномен. До неї входять норми, принципи, правила, цінності, ідеали, мова, жаргон, історія

організації, легенди, образи, символи, метафори, церемонії, ритуали, форми винагород і заохочень, розташування, будинок, оточення. Методи формування позитивної культури організації, як правило, носять неформалізований характер, однак, незважаючи на це, є численні приклади потужної й цілеспрямованої зміни культури багатьох організацій.

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнятися за своїм змістом. Як показує сьогодення практика, часто спеціалісти, які вирішують питання про перехід на роботу до іншої організації, цікавляться поряд з іншими питаннями і тим, який тип корпоративної культури в ній, які закладено в ній корпоративні цінності, типи поведінки тощо.

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають таку типологію корпоративної культури:

- «бейсбольна команда» – цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе «вільними гравцями» і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву «запасних»;

- «клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників, сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до пенсії), поступово просуваючись до вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Це команда – Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно та поступово;

- «академічна культура» – в таких організаціях кожен працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації;

- «захисна культура» – виникає в ситуації, коли організації треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, бо треба часто реструктуризуватися і скорочувати персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевне-

ним у своїх силах спеціалістам надає можливості для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег з бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві.

Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД виділяють такі її типи:

- «культура влади» – в таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер –керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати складні рішення;

- «рольова культура» – організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на основі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі;

- «культура завдань» – тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації;

- «культура особистості» – організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які визначаються домінуванням у колективі, значенням та ієрархією прийнятих в організації цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Формування корпоративної культури може здійснюватися:

- довгостроковою практичною діяльністю;
- діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;
- природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

До складових елементів корпоративної культури відносять і такі якості особистості, як бажання конкурувати, вміння переконувати; прагнення підігравати роль неформального лідера; терплячість до рутинної адміністративної роботи.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність організації полягає в тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації.

Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значущості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність організації;
- негативна корпоративна культура відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – невідповідним.

При формуванні спільної культури вирішальною є здатність сформувати спільне бачення для працівників організації. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має проявлятися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються організацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба обирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь організації.

Необхідно також розрізняти сильну та слабку культуру. Молоді організації чи організації, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатньо спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей.

Сильна культура чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності в організації формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура організації, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладено у підсвідомості працівника, що приймає культуру організації.

Для впровадження і перетворення в життя стратегічного плану корпоративна культура повинна йти паралельно зі стратегічною лінією корпорації. Оптимальною умовою є робоче середовище, що функціонує разом з корпоративною стратегією таким чином, що робота за стратегічними напрямками проводиться з найбільшою ефективністю. Наприклад, японська корпорація Тойота завдяки своїй культурі використовувала велику кількість раціоналізаторських пропозицій робітників. За два роки кількість таких пропозицій збільшилась з 10 тисяч до мільйона, що принесло прибуток в розмірі 250 млн.доларів.

Для того, щоб створити корпоративну культуру орієнтовану на результат, підприємство мусить висувати чемпіонів серед співробітників, які постійно підвищують показники. Наприклад, компанія Milliken & Co кожні три місяці проводить зліт, де делегати обмінюються цінними ідеями та спо-

собами досягнення успіху. Протягом двох днів більш ніж сто команд виступають з п'ятихвилинними промовами. Кожний зліт проходить під основним гаслом – якість, зменшення витрат тощо. Усі присутні голосують, за результатами нагороджуються, а кожен делегат отримує сертифікат участі. Фірма McDonald's у США проводить конкурс на звання найкращого виробника гамбургерів. Спочатку визнається найкращий виробник торгового підрозділу, переможець їде на регіональний конкурс, а переможець цього конкурсу – на загальноамериканський, лауреати отримують призи та емблему “найкращий виробник”, яку можна носити на сорочці.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які етапи становлення стратегічного управління?
2. Які завдання стратегічного управління?
3. Які основні етапи реалізації стратегії?
4. Які основні джерела опору та методи управління ним?
5. Що входить до поняття «корпоративна культура» та які її типи?

ТЕСТИ

1. Стратегічне управління – це управління на основі:

- а) контролю;
- б) екстраполяції;
- в) передбачення;
- г) гнучких екстрених рішень.

2. Зміни в підприємстві, які проводяться у процесі виконання стратегії, це

- а) зміни по подоланню опору;
- б) зміни для досягнення організаційного розвитку;
- в) стратегічні зміни;
- г) зміни для досягнення ділового розвитку.

3. Помірне перетворення підприємства, коли:

- а) стратегічні зміни спрямовуються на перетворення маркетингової сфери з метою підтримки зацікавленості споживачів у своїй продукції;
- б) підприємство постійно реалізує одну стратегію;
- в) проводиться злиття підприємств;
- г) підприємство виходить на ринок з новим продуктом і бажає привабити до нього покупців.

4. Коли стратегічні зміни підприємства не є істотними та їх здійснення мало стосується діяльності підприємства у цілому, то тоді це:

- а) незмінне функціонування підприємства;
- б) звичайне перетворення підприємства;
- в) помірне перетворення підприємствами;
- г) перетворення функціонування підприємства.

5. Джерелом опору під час впровадження стратегічних змін є:

- а) окремі люди та групи людей;
- б) керівники та виконавці;
- в) організаційна система та організаційна культура;
- г) усі відповіді правильні.

6. Метод подолання опору, який має найбільшу ефективність в умовах дефіциту часу, це:

- а) примусове управління змінами;
- б) адаптивне управління змінами;
- в) кризове управління змінами;
- г) метод «акордеона».

7. Кризовий метод управління змінами має переваги за рахунок:

- а) невеликого опору;
- б) великої швидкості здійснення;
- в) пристосування до часу;
- г) усі відповіді правильні.

8. Метод управління змінами, що має назву «акордеона», характеризується таким основним недоліком:

- а) великий тиск часу;
- б) ризик провалу;
- в) повільність;
- г) складність.

9. У загальному вигляді керівництво в сучасному стратегічному управлінні може бути відображене через:

- а) видачу наказів відносно того, що необхідно зробити з метою забезпечення енергії, необхідної для досягнення планових цілей;
- б) видачу директив, налагодження жорсткої вертикалі влади з метою забезпечення енергії необхідної для досягнення цілей;
- в) видачу директив, налагодження співробітництва з метою забезпечення енергії для досягнення цілей;

г) усі відповіді правильні.

10. Спосіб життя, мислення, дій та існування є складовими поняття:

- а) організаційна культура;
- б) корпоративна культура ;
- в) культура взагалі;
- г) усі відповіді правильні.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. За результатами опитування споживачів продукції отримати дані про їх вимоги та спроможність підприємства їх задовольнити (табл. 1.1).

На основі наведених даних побудуйте матрицю «значення продукції/якість виконання» за ВЗВ. Проаналізуйте отримані результати. Які стратегічні зміни необхідно запровадити для зміцнення конкурентної позиції підприємства?

Таблиця 1.1 – Результати опитування споживачів

Середньозважена рейтингова оцінка, %	Характеристики продукції			
	Ціна	Престижність	Технологія	Сервіс
Покупці, що вважають цю характеристику важливою	50	30	70	80
Покупці, які задоволені характеристикою	40	50	80	40

Задача 2. Цукрозавод Х має наступних зовнішніх партнерів:

- а) бурякосіючі господарства;
- б) фінансову групу в м. Київ, що володіє третиною акцій заводу;
- в) редактор місцевої газети – акціонер заводу;
- г) голова райдержадміністрації – нова людина в районі;
- д) голова райради – акціонер заводу, повністю залежний від голови райдержадміністрації;
- ж) достатньо активна незалежна профспілка АПК;
- з) автопідприємство і хлібозавод володіють по 10% акцій цукрозаводу кожний;

к) голова міста і депутати від заводського мікрорайону постійно вика-
зують претензії соціального змісту, оскільки на розв'язання цих проблем
коштів у бюджеті міста обмаль;

л) решта акціонерів – дрібні, з незначною чисельністю акцій кожен.

Складіть карту стейкхолдерів цукрозаводу і запропонуйте тип відно-
син з кожною групою.

Задача 3. Проаналізуйте переваги та недоліки різних типів управління за
формою табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Критичний аналіз форм управління підприємством

Форма управління підприємством	Переваги	Недоліки	Інші особливості
Фінансове управління			
Екстраполятивне управління			
Довгострокове планування			
Стратегічне планування			
Стратегічне управління			

Задача 4. Підприємство «А» майже ніколи не має запасів нереалізова-
ної продукції, але обсяги його виробництва коливаються в унісон попиту,
потужності часто недовантажені. Підприємство «Б», навпаки, часто має
значні запаси нереалізованого товару, хоча обсяги виробництва також ко-
ливаються. Яку виробничу стратегію застосовує кожне підприємство? Дай-
те їм характеристику.

Задача 5. Відомі такі маркетингові характеристики ринку товарів СОБ
№1 : обсяги ринку невеликі, витрати на маркетинг суттєві, покупці згодні
сплачувати високу ціну за даний товар, а тому ціна реалізації висока, обізнаність
покупців про можливості товару невисока, конкуренція на ринку
значна. На ринку товару СОБ №2 конкуренція навпаки незначна, ринок ве-
ликий, більшість споживачів добре знають можливості товару, але високих
цін не сприймають і тому ціни низькі як і витрати на маркетинг. Які марке-
тингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

Задача 6. Побудувати стратегічну організаційну структуру розгалуженого типу, враховуючи специфіку діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вихідні дані для побудови стратегічної організаційної структури

№ з/п	Тип організаційної структури	Сфера діяльності підприємства
1	матрична	Приладобудування
2	проектна	Технопарк
3	лінійно-функціональна	Банківська установа
4	лінійна	Інструментальне господарство

Навести її переваги та недоліки, а також надати рекомендації щодо пріоритетних стратегій розвитку підприємства заданого типу.

Завдання 7. Побудуйте алгоритм реалізації стратегії лідерства за витратами на підприємстві машинобудівельної галузі.

Задача 8. Підприємство випускає продукцію з характеристиками, що наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика продукції підприємства

Вид товару	Ринкова ситуація		Оцінка товару покупцем		Характеристика виробництва товару	
	Частка ринку	Характеристика ринку	Ставлення до ціни товару	Потреба у товарі	Прибуток (грош.од.)	Обсяг інвестицій
А	0,6	Зростаючий	Прийнятна	Висока	50	400
Б	0,7	Скорочуваний	Висока	Середня	70	500
В	0,5	Зростаючий	Висока	Висока	20	100
Г	0,2	Скорочуваний	Прийнятна	Низька	32	400
Д	0,6	Скорочуваний	Низька	Середня	80	1200
Е	0,2	Зростаючий	Низька	Висока	10	150

Вартість капіталу в плановий період становить 8 %. Побудуйте матрицю «Skandstart», визначте загальну стратегію фірми, яка може бути сформульована за даними матриці. Визначте необхідні підприємству стратегічні зміни.

Завдання 9. Побудуйте алгоритм реалізації стратегії диверсифікації підприємстві машинобудівельної галузі.

Завдання 10. Побудуйте алгоритм реалізації стратегії фокусування підприємства машинобудівельної галузі.

ГЛОСАРІЙ

Стратегічне управління – це такий тип управління, за якого стратегічні цілі виступають напрямом діяльності підприємства та досягаються шляхом стратегічного мислення керівників на основі передбачення змін оточуючого середовища з метою найбільш ефективної реалізації стратегії та попередження опору їм з боку окремих людей, груп або системи, що в сукупності дозволяє досягти довгострокових конкурентних переваг та тимчасового стійкого положення на ринку.

Мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується)

система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Реалізація стратегії – це етап формування тактичних цілей, він мотивує робітників і розподіляє ресурси таким чином, щоб могла бути досягнута стратегічна ціль. При цьому формується, розвивається і підтримується корпоративна культура, яка сприяє реалізації стратегії.

Розвиток – це просування від простого до більш складного та ефективного.

Діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу.

Перебудова підприємства – це фундаментальна зміна підприємства, яка торкається його місії та організаційної структури та культури.

Радикальне перетворення – це перетворення на стадії виконання стратегії тоді, коли підприємство не змінює галузь, але при цьому в ньому здійснюються радикальні зміни, що викликані, наприклад, його злиттям з аналого-гічними підприємствами. У цьому випадку злиття різних культур і нових

ринків потребують великих внутрішніх змін, особливо зміни організаційної структури.

Помірне перетворення – це зміни, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається привабити до нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в частині, яка пов'язана з привертанням уваги до нового продукту.

Звичайні зміни – це зміни, що пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті. Ці зміни не є істотними, а їх проведення мало стосується діяльності підприємства в цілому.

Незмінне функціонування – це стан, коли підприємство постійно реалізує одну й ту ж стратегію. Тоді виконання стратегії не потребує проведення ніяких змін, тому що з визначених обставин підприємство може мати добрі результати, що опираються на досвід.

Опір – це багатогранне явище, що призводить до непередбачених затримок виконання запланованих заходів, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

Процес адаптивних змін – це здійснення переривчастих стратегічних змін шляхом поступових нововведень, що розтягнене в часі.

Метод “акордеону” – це прийнятний в умовах помірної строку метод, але він має позитивний ефект у визначеному інтервалі часу, величина якого задається зовнішніми умовами.

Культура організації – це узагальнююча характеристика всієї організації в цілому, основними елементами якої є: цінності, соціальні установки;

моральні принципи й ділова етика; методи мотивації працівників; організація праці й способи контролю; стиль керівництва; шляхи вирішення конфліктів; способи прийняття рішень; комунікації.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Ансофф И. Стратегическое управление, / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ – М.: Дело, 1992. – 702 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб.– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб. / Виханский О.С., Наумов А.И. - 2-е изд. – М.: М.: МГУ, 1995. – 416 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ./ Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. / Харк. держ. академія технол. та орг. харчування. – Харків, 2001. – 171 с.
8. Шершньова З. Є., Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
10. Корпоративне управління : підручник / Т. Л. Мостенська [та ін.] ; Нац. ун-т харчових технологій, Нац. авіаційний ун-т. - Київ : Каравела, 2008. – 384 с.
11. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління : монографія / О. І. Линник, Р. Ф. Смолоник, І. А. Юр'єва ; дар. Р. Ф. Смолоник ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. - Харків : Підручник НТУ "ХПІ", 2013. – 544 с.

12. Публічне управління та адміністрування : словник / ЧНТУ ; уклад.: О. М. Руденко [та ін.]. - Київ : Кондор, 2016. – 178 с.
13. Стратегічне управління: навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2017. – 460 с.
14. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація: монографія / Д. В. Райко ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. - Харків : ВД ІНЖЕК, 2008. – 632 с.
15. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – Київ : КНЕУ, 2001. – 232 с.
16. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2002. – 560 с.
17. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М. В. Володькина. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
18. Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі: монографія / П. Г. Перерва [та ін.] ; наук. ред.: П. Г. Перерва, О. І. Савченко, В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. - Харків : Цифрова друкарня № 1, 2012. – 700 с.
19. Операційний менеджмент: практикум / В. О. Черепанова. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2014.
20. Вплив стратегічного управління на основні результати діяльності металургійного підприємств : дис. ... к. е. н. : 08.00.04 / І. О. Казачков ; н. керівник А. М. Ткаченко ; ЗДІА. – Запоріжжя, 2012. – 226 с.
21. Стратегічне управління інноваційною діяльністю промислових підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : 08. 02. 02 / Т. В. Деділова ; рук. роботи А. В. Гриньов ; Харківський нац. автомобільно-дорожній ун-т. – Харків, 2006. – 205 с.
22. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання: навч. посібник / В. Г. Герасимчук ; Київський нац. економічний ун-т. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.
23. Управління розвитком підприємства : навч. посібник / І. В. Кононенко. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2001. – 134 с.
24. Міжнародний менеджмент : навч. посібник / ДонДУЕТ ; ред. О. Б. Чернега. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 592 с.
25. Операційний менеджмент : навч. посібник / В. Г. Воронкова [та ін.]. – Львів : Магнолія 2006, 2010. – 438 с.

26. Глухова С. В. Сутність кадрового забезпечення підприємства в стратегічному аспекті / С. В. Глухова, К. В. Легкобит // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 47-50.

27. Глухова С. В. Імплементация комплексной системы оценивания эффективности инновационной деятельности предприятий строительной отрасли / С. В. Глухова, Є. В. Кильницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С. 135 - 144.

Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Шляхи забезпечення зростання основних елементів підприємницького потенціалу підприємства

Підприємство як об'єкт управління це складна, динамічна, виробнича, соціально-економічна, технічна та організаційна система, відкрита до впливу зовнішнього середовища. У виробничому процесі підприємства об'єднуються різні матеріальні і трудові ресурси, між якими існує велика кількість зв'язків.

Залежно від об'єктів управління можна виділити підсистеми управління:

- виробничими процесами;
- матеріально-технічними ресурсами;
- витратами;
- персоналом та ін.

Сутність управління полягає в досягненні підприємством його мети при мінімальному використанні ресурсів і максимальному виході цільових перевірок продукту. Останнім часом широке застосування при вирішенні такого роду завдань отримав системний підхід.

В дискусіях про сутність потенціалу підприємства відмічається, що «... необхідно розрізняти поняття виробничо-економічного (підприємницького) і ринкового потенціалу підприємства. Останній являє собою можливий обсяг реалізації при даному рівні забезпеченості ресурсами і є ступенем використання першого» [2]. Величина підприємницького обумовлює його конкурентоспроможність на цільовому ринку, яка характеризує здатність (сьогоднішню і перспективну) проектувати, виробляти і реалізовувати товари, за своєю якістю більш привабливі для споживачів, ніж продукція конкурентів. Чим більша ця величина, тим у даного суб'єкта господарювання більш стійкі позиції на ринку. Збільшити обсяг потенціалу, а, отже, і підвищити конкурентоспроможність можливо за допомогою інвестицій в людський капітал, техніко-технологічну базу виробництва і удосконалення управління.

Виробничий потенціал підприємства – це відносини, які виникають на мікрорівні між працівниками підприємства з приводу отримання максимально можливого виробничого результату, якого можна досягнути при

найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технології, передових формах організації виробництва, незалежно від стану зовнішнього середовища [3]. До виробничих ресурсів, що характеризують виробничий потенціал підприємства, відносять основні фонди, оборотні засоби та трудові ресурси підприємства. Іншими словами, виробничий потенціал підприємства – це потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості використання сировини і матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів.

Є.В. Попов у роботі [4] подає ринковий потенціал підприємства як «можливість управління його ресурсами на певних етапах розвитку з метою ефективної взаємодії з ринком». Підприємству не завжди вдається використовувати складові ринкового потенціалу на 100 %. Досягти намічених цілей можливо за умови ефективного об'єднання: блока ресурсів (трудових, інформаційних, фінансових, матеріальних), блока системи управління і стратегічного планування підприємства і блока маркетингу (діяльність персоналу: аналітична, виробнича, комунікаційна).

Інші автори яскраво подають сутність маркетингового потенціалу підприємства «...ступінь готовності, здатності, можливості маркетингової служби підприємства своєчасно і якісно виконувати маркетингові функції, головне завдання – підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища...» [5].

Аналіз останніх публікацій, присвячених проблемам оцінки потенціалу підприємства дозволяє виділити найбільш вдалий підхід, відповідно до якого до предметних складовим потенціалу промислового підприємства необхідно віднести (рис. 2.1) [1-3].:

- ринковий потенціал: потенційний попит на продукцію на частці ринку, зайнятій підприємством; потенційний обсяг попиту на продукцію підприємства на всіх ринках, підприємство і ринок праці, підприємство і ринок факторів виробництва;

- виробничий потенціал: потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, потенційні можливості використання сировини і матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;

- фінансовий потенціал: потенційні фінансові показники виробництва (прибутковості, ліквідності, платоспроможності), потенційні інвестиційні можливості.

– потенціал управління підприємства: можливості і компетенції системи управління, які за допомогою її основних функцій дають можливість досягти підприємству його основної мети.

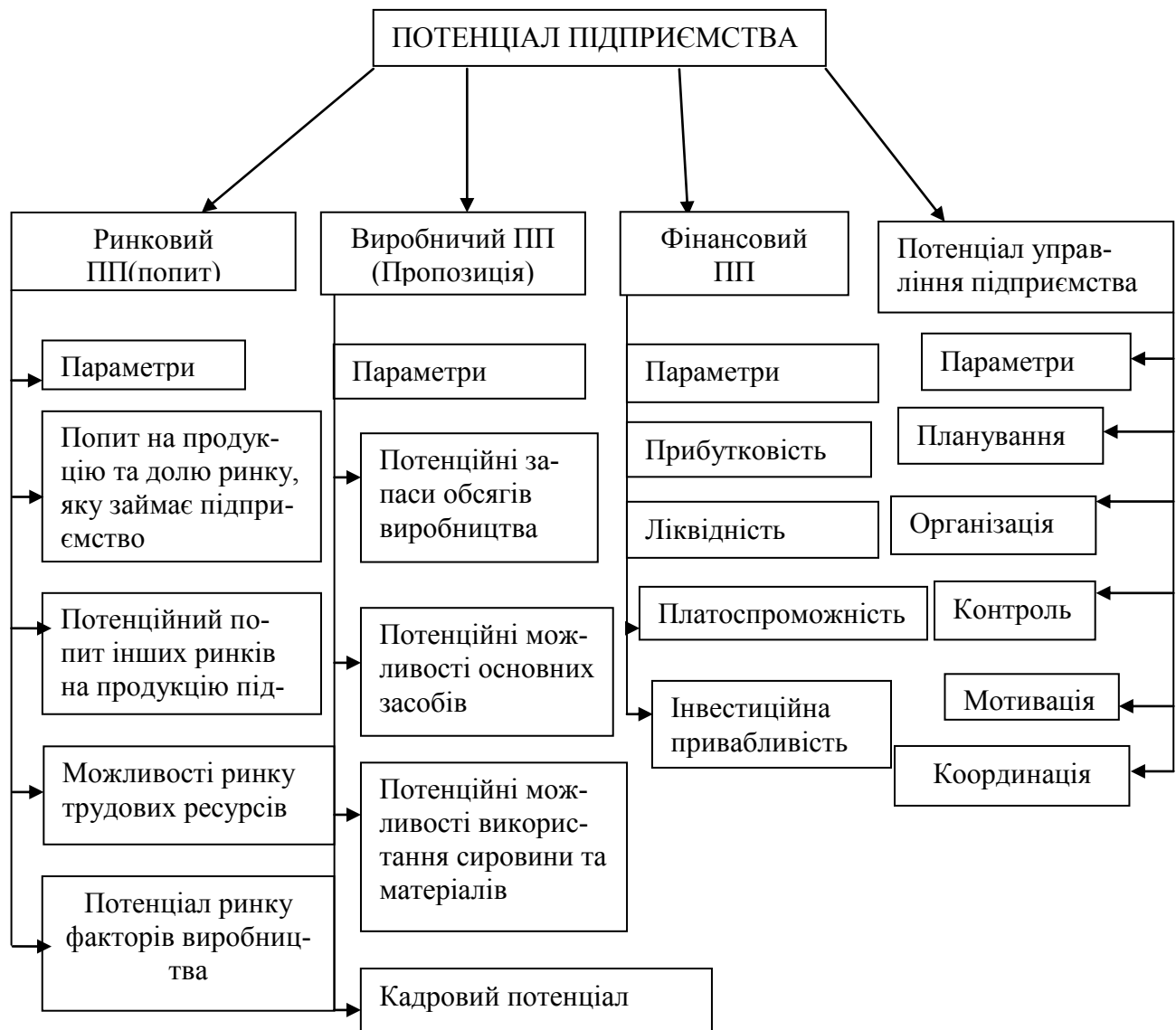


Рисунок 2.1 – Узагальнений підхід до структури потенціалу підприємства

Оцінка підприємницького і ринкового потенціалу на сучасний момент часу вже детально досліджена й описана багатьма авторами в процесі аналізу переходу України до ринкової економіки. Однак проблема ефективного управління залишається відкритою.

Пропонуємо задля забезпечення основних елементів підприємницького потенціалу підприємства використовувати вже згаданий системний підхід, який являє собою методологію дослідження об'єктів як систем, що до-

зволяє в сучасних умовах господарювання підвищити організованість, якість і ефективність керованих об'єктів.

Згадаймо, що система складається з: зовнішнього оточення, яке вміщує в собі вхід, тобто компоненти, які надходять в систему (сировина, матеріали, обладнання, кадри, документи, інформація і т.ін.), вихід системи – товар, який випускається системою, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; внутрішньої структури – сукупності різних взаємозалежних компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт і досягнення цілей системи. Багато в чому успішна діяльність на ринку визначається потенціалом підприємства.

Базуючись на цьому підході при аналізі потенціалу підприємства в цілому його попередньо ділять на чотири категорії: базовий, прихований, збитковий і пересічний.

Так базовий потенціал пов'язано з конкурентними перевагами підприємства, які забезпечують підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей. Його підтримка і розвиток його дають можливість отримати стійку конкурентну перевагу на ринку.

На підприємстві завжди є активи, які не являють конкретної переваги на сьогоднішньому етапі – це прихований потенціал. Наприклад, накопичений досвід роботи в певній галузі чи сфері бізнесу, може бути реалізований у вигляді відкриття нового напрямку бізнесу чи поліпшення споживчих властивостей товарів. Досягши певного рівня прихований потенціал трансформується у базовий.

Збитковий потенціал – це наявність споживання ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства. Зокрема, через нераціональну організаційну структуру можуть виникати витрати на дублювання функцій.

Пересічний потенціал характеризується наявністю у підприємства активів, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів: зокрема, добре функціонуюча система управління збутом, фінансами.

Успішно функціонуюча організація не тільки має поточні доходи, а й забезпечує розвиток всіх названих потенціалів.

Кінцеві цілі будь-якого виробництва – це створення товарів для задоволення потреб і задоволення потреб людини в роботі. Основними виробничими факторами, необхідними для досягнення цих цілей є:

X1 – предмети праці, тобто сировина і напівпродукти, які перероблюють в процесі виробництва в кінцевий продукт;

X2 – засоби роботи - технологічне обладнання, виробничі будинки і споруди, які забезпечують переробку предметів роботи;

X3 – земля з її поверхнею, надрами, лісами, річками, озерами, морями, океанами і атмосферою, що є джерелами багатьох видів промислової сировини і матеріалів, сільськогосподарського виробництва і рибного господарства, паливно-енергетичних ресурсів;

X4 – робота, тобто розумова і фізична діяльність людей у виробничому процесі, який забезпечує виконання необхідних технологічних процесів і задоволення потреб людини в роботі як самостійної цінності і джерелі матеріальних благ;

X5 – інформація, необхідна для забезпечення виробництва (інформація про стан зовнішнього середовища, про потреби, технічна документація на продукцію, технологічні процеси, зразки продукції тощо).

Виробничі фактори X1 і X2 в сукупності утворюють речовий капітал, який є об'єктом інвестування грошового капіталу, що забезпечує безперервність розвитку виробництва. Особливостями виробничого фактору «земля» являються:

- його обмеженість (постійно зменшується), залежність його якості від індустріальної діяльності суспільства, яке негативно впливає на екологічний стан навколишнього середовища;

- географічні особливості, в тому числі територіальне розподілення природних ресурсів і населення (від останнього залежить стан виробничого фактору «робота». І, врешті-решт, географічне становище держави визначає його геополітичні особливості, від яких дуже залежить зовнішньоекономічна діяльність підприємства, в тому числі діяльність на зовнішніх ринках, організація виробничої та науково-технічної кооперації (яскравим прикладом такого впливу є діяльність компанії «Газпром», трубопроводи якої проходять по територіях ряду держав).

Роль інформації як виробничого фактору із зростанням складності продукції і виробництва посилюється. Вхід у виробничу систему X є сукупністю виробничих факторів: $X = X(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)$.

Розглянемо основні напрямки і проблеми формування виробничих чинників, які виникли в зв'язку з переходом до ринкової економіки:

- організація виробничої кооперації і науково-технічного співробітництва з технологічного ланцюга виготовлення кінцевого продукту;
- необхідність забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;
- створення дієвих механізмів інвестування в розширення і науково-технічний розвиток вітчизняних підприємств;
- у зв'язку з геополітичними особливостями України виникає необхідність подолання проблеми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- досягнення узгодженості інтересів держави і власників підприємств у використанні землі і природних ресурсів;
- створення на підприємствах внутрішнього ринку робочої сили, яка забезпечує вирішення проблем професійної перепідготовки і зайнятості;
- включення підприємств до глобальної системи інформації і подолання труднощів науково-технічного розвитку виробництва у зв'язку з встановленням права підприємств на комерційну таємницю.

Очевидно, що рішення цих завдань має для підприємств стратегічне значення.

У практичному розумінні «капітал» – це вкладене в справу джерело доходу, яке дає суспільне корисний ефект. Якщо має місце перевищення вкладень від використання капіталу коштів над вкладенням, то утворюється прибуток. Вкладення його частини в розвиток виробництва означає капіталізацію (реінвестування) прибутку (рис. 2.2). Не тільки виробничий фактор Дохід приносить «капітал», а й інші джерела (гроші, акції і т.п.). Однак всі ці джерела в кінцевому підсумку забезпечують дохід в результаті інвестування в об'єкти підприємницької діяльності – виробництво товарів і послуг, які задовольняють потреби суспільства.

Таким чином, гроші самі по собі не приносять їх власникам доходу до тих пір, поки вони не будуть вкладені в прибуткову справу, наприклад, внески в банк приносять їх вкладникам дохід у вигляді відсотків завдяки тому, що

банк інвестує прийнятні внески в виробництво шляхом надання підприємствам кредитів під більш високий відсоток, ніж відсоток за вкладом.



Рисунок 2.2 – Відтворення капіталу

З одного боку капітал виступає в формі грошового або речового капіталу, а з іншого – у формі власного або чужого капіталу. Вид прояву капіталу визначається структурою балансу підприємства. Якщо дивитися з боку пасиву, то можна виділити власний капітал підприємства – фінансові кошти, які підприємство створює саме собі, і чужі – позикові кошти, які утворюють чужий капітал.

Актив представлено грошовим і речовим капіталом. Маємо дві схеми використання капіталу: першу – фінансування (використання грошового капіталу для купівлі засобів виробництва); другу – інвестування (використання грошового капіталу в реальний капітал).

Більшість незначних інвестицій фінансуються за рахунок власного капіталу підприємства (самофінансування), а масштабних – за рахунок чужого капіталу шляхом залучення позикових коштів (позики, кредити, випуск облігацій, венчурне фінансування, лізинг). Другий варіант пов'язано з оновленням чи придбанням засобів виробництва тривалого користування, які надовго прив'язують фінансові кошти до виробництва: витрати фінансових коштів на відсоток і виробничий капітал на амортизацію і ремонт. Зазначені витрати є постійними, тобто виникають незалежно від кількості виробленої продукції, і плата за користування таким капіталом висока. І якщо на капіталомісткому виробництві зменшується випуск продукції, то постійні витрати розподіляються на меншу їх кількість і відбувається зростання повних витрат на одиницю продукції, що призводить до зниження прибутку і рентабельності капіталу.

2.2. Концепція єдності життєвих циклів продукції і технології

Життєвий цикл продукції – це сукупність виробничих процесів від початку дослідження можливості створення продукції певного виду до припинення його споживання і утилізації. Згадаймо стадії життєвого циклу: дослідження, створення дослідних зразків, виготовлення, експлуатація, утилізація.

Життєвий цикл продукції тісно взаємопов'язаний з життєвим циклом технологічної системи (життєвими циклами технологічного обладнання) і попитом. Вони являють собою єдиний життєвий цикл продукції/технології (рис. 2.3).

Розглянемо типовий склад процесів життєвого циклу продукції/технології і їх виконавців.

Перша стадія – дослідження – включає: вивчення потреб і можливих взаємозамінних способів їх задоволення; визначення параметрів якості, необхідних для задоволення потреб; потенційний попит; пошук шляхів створення продукції і технології її виготовлення (маркетинговий, науково-дослідний, конструкторський і проектно-технологічний відділи). Ця стадія зазвичай закінчується розробкою ідеї створення продукції і технологічної системи (ескізний проект), а також визначенням техніко-економічних вимог до їх параметрами.

Дослідження способів створення продукції і технології, як правило, є експериментальним і базується на результатах фундаментальних наукових робіт, відкриттів та винаходів. Самі результати таких досліджень можуть мати не тільки прикладне, а й фундаментальне значення, утворюючи тим самим безперервний ланцюг науково-технічного розвитку виробництва. Наприклад, вирішення прямої задачі розвитку, що визначалась за головну в період індустріальної епохи і являла собою задоволення існуючих потреб, вирішується дослідженням за схемою «потреба —> продукція —> технологія». А в період постіндустріальної епохи (поява нових потреб) за схемою: «технологічний прорив —> продукція —> нова потреба» (зворотна задача розвитку).

На схемі рис. 2.3 бачимо, що етап створення дослідних зразків продукції і технологічного обладнання (технологічної системи) здійснюється паралельно, так як прийняті на цій стадії проектні рішення тісно взаємопов'язані.

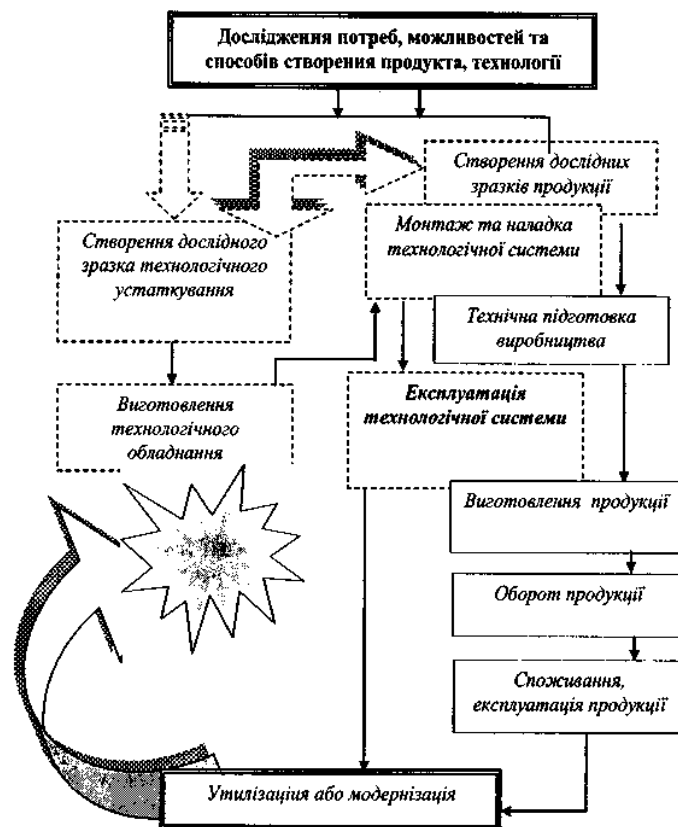


Рисунок 2.3 – Життєвий цикл продукції/технології [1]
 Стадії життєвого циклу: -продукції; - технології.

При орієнтації новостворюваної продукції на традиційну технологію розробники продукції прагнуть забезпечити технологічну спадковість нової і заміної продукції, для того, щоб полегшити модернізацію технологічної системи. При цьому реалізується пряма задача розвитку і проект продукції розробляється з деяким випередженням відносно створення (модернізації) технологічного обладнання.

Коли для розробки технологічно нової продукції, впроваджуються процеси створення нової технології має місце зворотна задача розвитку, яка реалізується по наступних етапах [1]:

1) розробка проектної і робочої конструкторської документації дослідного зразка і дослідницької технології (проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи);

2) виготовлення дослідного зразка або дослідної партії продукції з одночасним відпрацюванням нових технологічних процесів (дослідне виробництво, проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи);

3) випробування і доведення дослідних зразків продукції, технологічних процесів і технологічного обладнання (випробувальні, проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи, дослідне виробництво);

4) розробка робочої документації на промислове вироблення продукції і технологічної системи (проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи дослідницьких і серійних підприємств).

Зупинимось на стадії виготовлення технологічного обладнання чи формування технологічної системи, яка передуює стадії виготовлення продукції за новою технологією. Для її реалізації у монтажних і проектно-технологічних підрозділах виконується передвиробнича стадія технічної підготовки, а у виготовленні дослідно-торговельної серії і вивчення попиту задіяні основне, допоміжне, обслуговуюче виробництва та маркетингові підрозділи. У основному, допоміжному і обслуговуючому виробництві здійснюється також запуск у серійне виробництво виробів і запасних частин до них. Підготовку продукції до транспортування і збереження на складах виконують підрозділ упаковки і склад готової продукції.

Наступною стадією є передвиробнича стадія технічної підготовки виробництва продукції, яка об'єднується у життєвому циклі знову виготовленого технологічного обладнання зі стадією монтажу і налагодження техніко-технологічної системи. На цьому етапі задіяні: монтажні та проектно-конструкторські підрозділи виробників технологічного обладнання, підрозділ головного механіка, проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи виробників продукції. Продукцію, що вироблено зберігають у складських підрозділах поки через маркетингові підрозділи її не буде реалізовано.

Характерні етапи стадії споживання – експлуатація; підтримка якості продукції профілактичним обслуговуванням і ремонтами (підрозділ гарантійного ремонту та сервісного обслуговування); модернізація продукції у споживача (маркетингові, проектно-конструкторські та виробничі підрозділи).

При утилізації продукції проводиться переробка на вторинну сировину, поховання або знищення. Проблема утилізації сучасної продукції ускладнилася у зв'язку з великою кількістю синтетичних матеріалів і нових видів теплоносіїв. Тому ще на стадії розробки потрібно враховувати вимоги технології утилізації, а з боку держави ввести стандарти технології утилізації і запровадити обов'язкову сертифікацію продукції на властивості утилізації.

Наприклад, компанія Volkswagen виграла екологічну нагороду за свою технологію SiCon: механічну технологію для видалення придатних до використання вторинних сировинних матеріалів із залишків від автомобілів, здрібнених по закінченні строку експлуатації. Установи для використання цього виду технології виробляються і запускаються в Нідерландах і Австрії.

У системах управління якістю продукції процеси життєвого циклу продукції є об'єктом управління, мета управління при цьому – забезпечення постійної відповідності якості розроблюваної, виготовленої та реалізованої продукції потребам населення, народного господарства та експорту. Як головний критерій управління приймається величина задоволення потреби на одиницю витрат споживача.

2.3. Портфельний аналіз у системі управління підприємницьким потенціалом

Структура діяльності промислових об'єднань передбачає певну різноманітність напрямків діяльності за їх часткою у загальному результаті виробництва. Протилежними в цьому процесі є диверсифікації (розширення різноманітності) і спеціалізація (звуження різноманітності) (рис. 2.4). Ці показники визначаються так :

– рівень спеціалізації (K_c) – це відношення обсягу базової продукції до загального обсягу виробництва. При рівних випусках видів продукції $K_c = 1$;

– рівень диверсифікації K_d – питома вага випуску іншої продукції (не базової) в загальному обсязі виробництва:

$$K_d = (\text{Ш} - 1) / \text{Ш} = 1 - 1/\text{Ш} = 1 - K_c,$$

де Ш – широта асортименту продукції.

Диверсифікація досягається за рахунок вводу у структуру підприємства:

– предметних або технологічних спеціалізованих дільниць, цехів, підприємств (прикладом цехів технологічної спеціалізації на машинобудівному заводі є ливарний, кувальний, термічний, гальванічний, механічний та ін. У свою чергу, механообробний цех у своєму складі має токарну, фрезерувальну, свердлильну, шліфувальну та інші дільниці.);

– комбінованої системи виробництва в рамках підприємства;

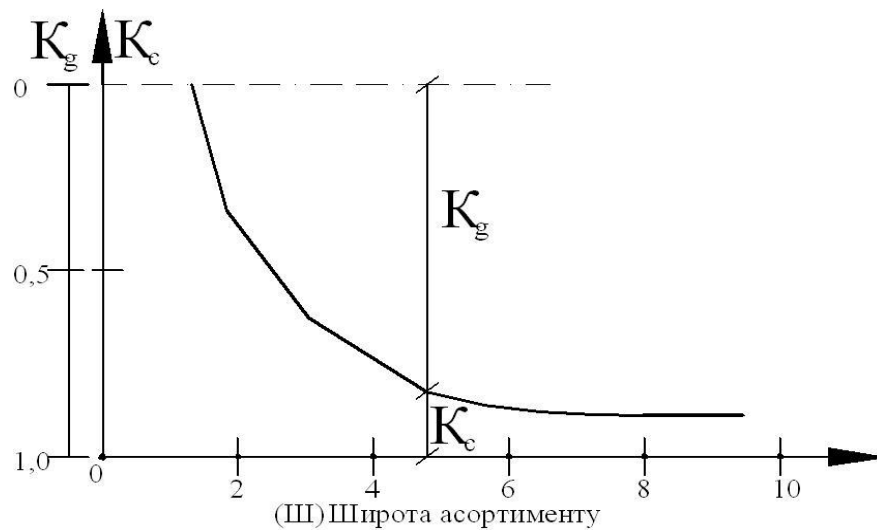


Рисунок 2.4 – Зміна рівня спеціалізації і диверсифікованості виробництва залежно від широти асортименту

- заходів щодо підвищення гнучкості технологічної і організаційної систем;
- маневреності у видах діяльності на базі передових технологій, наявних у підприємства.

Таким чином, параметрами диверсифікації полягають у різноманітності технологічних систем, технологічного устаткування за рівнем системності, конструктивного виконання, діяльності за життєвим циклом продукції/технології.

Прийняти перспективне рішення щодо диверсифікації чи спеціалізації із метою ефективного управління підприємницьким потенціалом можливо за допомогою портфельного аналізу.

Портфельний аналіз у сфері фінансів означає оптимальний набір інвестицій з погляду поєднання ризику й прибутковості. На підприємстві це розподіл його діяльності за стратегіями щодо продукції і ринку або це інструмент оцінки господарської діяльності з метою вкладення коштів у прибуткові і перспективні напрямки чи навпаки припинення й скорочення у неефективні проекти диверсифікованого підприємства.

Прийом портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць значень внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів (метод «Мак-Кінзі» рис. 2.5). Це дає можливість привести у відповідну рівновагу стратегії (розвиток) виробничих підрозділів підприємства; розподілити ресурси між підрозділами; провести аналіз портфельного балансу, обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства.

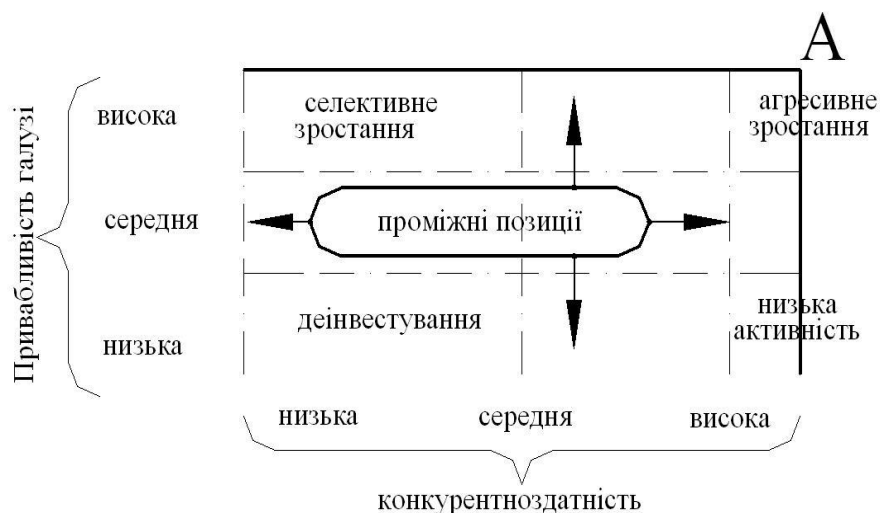


Рисунок 2.5 – Матриця портфельного аналізу (загальний вигляд)

Аналіз проводиться по наступних етапах:

1 Діяльність підприємства розбивається на стратегічні одиниці бізнесу, які відповідають організаційним одиницям і розробляється стратегія фірми в одному або декількох сегментах ринку для цієї одиниці.

2 Визначається відносна конкурентоздатність й перспектива розвитку відповідних ринків.

3 Розробляється стратегія бізнес-одиниць.

4 Формується єдина стратегія підприємства і потреба у ресурсах на основі порівняльного аналізу бізнес-стратегій одиниць.

В ході аналізу необхідно враховувати, що найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі

підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання (в цьому випадку ефективно проявив себе SWOT-аналіз).

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів [9]. Метод портфельного аналізу за матрицею «Мак - Кінзі» ґрунтується на аналізі ринків за двома факторами – привабливості галузі і конкурентоздатності підприємства.

Для побудови матриці слід оцінити привабливість галузі. Яка полягає в отриманні суми зважених величин оцінки кожного фактору: ємність ринку, темп зростання ринку, сила конкуренції, рентабельність продажу, чутливість до інфляції, енергоємність, капіталоємність. В якості зваження приймається вага кожного фактору що встановлюється експертним шляхом, а оцінка кожному фактору надається в балах від 1 до 5.

Оцінка конкурентоздатності підприємства проводить аналогічно і по таким факторам: структура витрат, технологічний рівень підприємства, імідж підприємства, його частка ринку, технічний рівень оснащення. Вага фактору розраховується (визначається) експертом, а його оцінка дається від 1 до 5. Сума зваженої оцінки, дає в поєднанні з оцінкою привабливості галузі, визначити положення стратегічних одиниць підприємства, на графіку і вибрати стратегічну лінію на ринку підприємства в цілому.

Виходячи з матриці стратегічних одиниць підприємство приймає рішення відносно стратегії зростання (деінвестування, селективного росту, агресивного зростання, низької активності).

В межах портфельного аналізу також ефективно використовувати метод бостонської матриці (БКГ) (рис. 2.6), що ґрунтується на життєвому циклі товару який поділяється на: 1 – стадія перевірки на ринку і дослідницького виробництва; 2 – стадія впровадження товару на ринку; 3 – стадія зрілості товару на ринку коли продаж досягає постійного рівня; 4 – стадія занепаду, тобто товар витісняється з ринку у зв'язку з наявністю на ньому поліпшених товарів на ринку).

У такому випадку портфельний аналіз призначений для визначення з яких бізнес-одиниць (підрозділів) вилучити або додати ресурси для вибору траєкторії – стратегії :

1 Стратегії новатора – інвестування в розробку нових товарів коштів від продажу товарів з прибуткових бізнес-одиниць, що мають попит на ри-

нку («дійні корови») і тим самим вийти на ринок із принципово новим товаром («зіркою»).

2 Стратегія послідовника – інвестування проводиться в товар «знак питання» на ринку якого домінує лідер, тобто підприємство займає агресивну позицію відносно нарощування частки ринку і бажає перевести товар у «зірку».

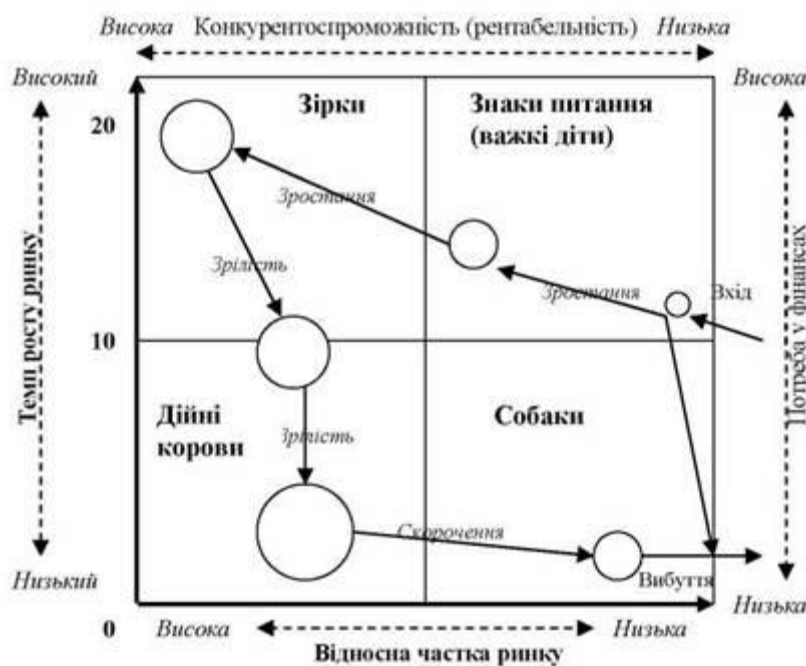


Рисунок 2.6 – Матриця БКГ – «зростання – частка ринку»

3 Стратегія невдачі – при інвестуванні що ведеться недостатньо, товар втрачає позиції на ринку і переходить із «зірки» в товар «знак питання».

4 Стратегія перманентної посередності – низькі інвестиції, товар «знак питання» втрачає можливості і переходить в групу товарів «собак».

Оскільки портфель підприємства потребує оцінки всіх товарів, то їх розбивають на 4 групи за рівнем показників : частка ринку, темп зростання ринку, ризик прибутковості, прибутковість. Прибутковість – це внесок на покриття (ринкова ціна – операційні витрати) або внесок товару в зростання готівки по підприємству). На основі цього будується матриця й таблиця (рис. 2.7).

Аналіз продуктів в одному портфелі дає можливість зіставити оптимальні комбінації продуктів, що забезпечують максимальні продажі й прибутковість. Здійснити це можливо, вибравши одну з наступних стратегій:

- концентрація зусиль на розвиток продуктів типу «дійна корова» й їхня підтримка шляхом підвищення якості, пошуку нових ринків;
- забезпечення сучасної заміни або відновлення продуктів типу «собаки»;
- забезпечення збалансованого випуску протициклічних продуктів, загальні систематичні фактори яких протилежним чином впливають на обсяг продажів і сумарний дохід від двох продуктів. Проаналізувавши портфель, продуктів, можна скласти уяву про прибутковість і ризики прибутковості в цілому. Об'єднання продуктів в одному портфелі дає наступні можливості: виявити доповнюючі один одного продукти, об'єднані асортиментною залежністю; виявити протициклічні (взаємокомпенсуючі) продукти, що знижують прибутковість один одного.

Частка ринку	Висока	Висока	Низька	Низька
Темпи зростання ринку	Низькі	Високі (+)	Низькі	Високі (-)
Прибутковість продукту на одиницю (маржа)	Висока	Висока	Помірна	Низька
Сумарний внесок	Дуже низький	Помірний	Високий	Низький
Ризик прибутковості	Дуже високий	Високий	Помірний	Низький
	Знаки питання	Зірки	Дійні корови	Собака

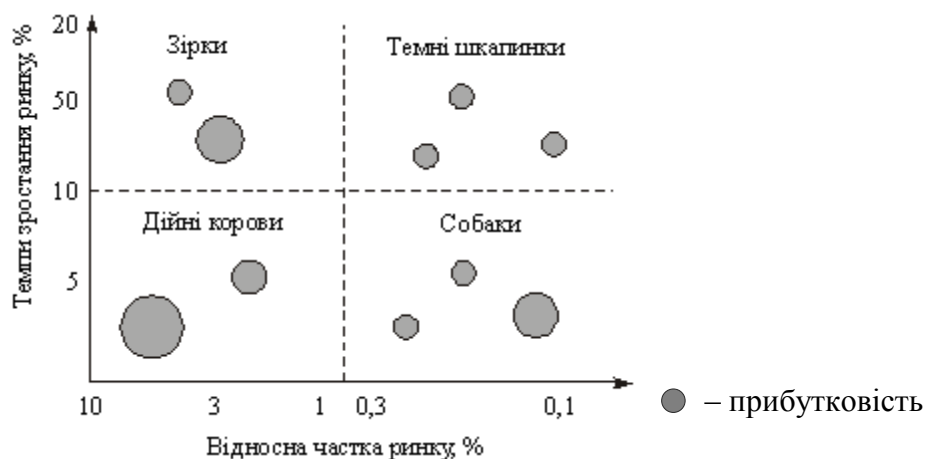


Рисунок 2.7 – Бостонська матриця вибору стратегій

Практики відзначають, що цей метод аналізу найбільш прийнятний для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товарів досить короткий і варто часто переглядати ринкові стратегії, роблячи спроби продовжити життєвий цикл галузі. У такого роду галузях варто контролювати мож-

ливість появи ситуацій, коли вже зрілі ринки можуть перетворитися в зростаючі.

У практиці ринкових країн для управління підприємницьким потенціалом значно поширений метод стратегічного аналізу – PIMS-аналіз. Метод дозволяє визначити вплив ринкової стратегії підприємства на прибуток. Моделі, за якими установлюють такого роду залежність, побудовані на основі великого фактичного матеріалу по 3000 фірм Північної Америки і Європи за 100 стратегічними факторами. У результаті дослідження були виявлені найбільш значущі фактори:

- *капіталоємність* – підприємства, що випускають продукцію, яка потребує більших капіталовкладень, менш рентабельні в довгостроковому періоді, ніж менш капіталомісткі;

- *відносна якість продукції* – продукція, визнана покупцями як більш якісна, ніж у конкурентів, забезпечує підприємствам вищу рентабельність;

- *продуктивність праці* – підприємства з вищою продуктивністю праці більш рентабельні. Особливо відчутний вплив цього фактора, якщо зростання продуктивності праці не пов'язане з капіталовкладеннями;

- *конкурентна позиція бізнесу* – вища частка ринку щодо нових конкурентів, яка забезпечує більш високу прибутковість бізнесу;

- *низькі витрати на одиницю продукції* – можливість знизити витрати за рахунок факторів прямого й непрямого впливу дозволяє забезпечувати зростання продаж і збільшувати доходи підприємства;

- *вертикальна інтеграція* – в умовах стабільного ринку вертикальна інтеграція позитивно впливає на господарську діяльність підприємства;

- *інновації* – збільшення вкладень у нові продукти, розроблення нових ринків дає змогу досягти якісного зростання. Однак це відбувається лише в умовах збалансованої політики інновації, що забезпечує прибутковість бізнесу як у довгостроковому, так і короткостроковому періоді.

Одним з методів стратегічного аналізу є GAP-аналіз, відомий як аналіз «стратегічних люків» (GAP), відноситься до класичних інструментів довгострокового планування (рис. 2.8).

Його сутність полягає у встановленні відхилень бажаного розвитку ситуації від очікуваного. GAP-аналіз передбачає кількісне співставлення бажаних та очікуваних цільових величин таких як: рентабельність, прибуток. Обрана політика торгівельного підприємства залишається незмінною.

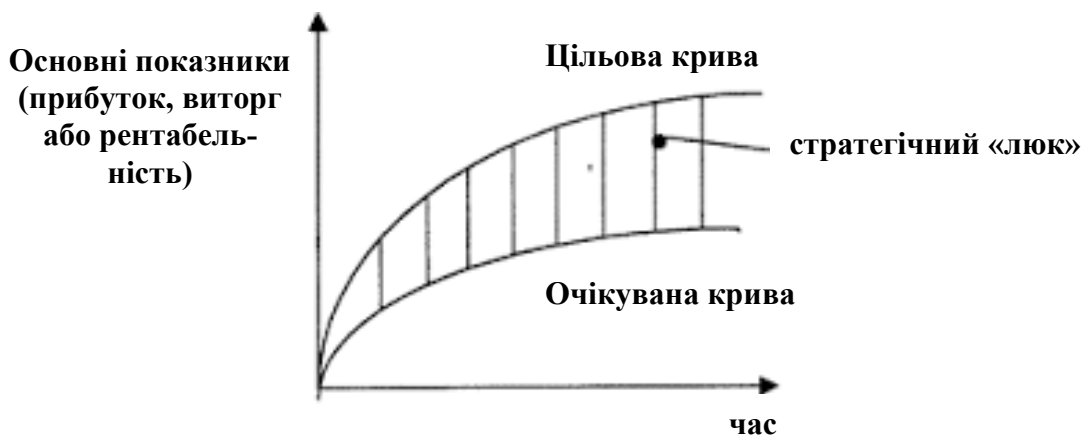


Рисунок 2.8 – Графіки GAP-аналізу

Якщо при графічному зображенні динаміки цільових величин бажаний розвиток відхиляється від очікуваного розвитку, то виникає «стратегічний люк». Якщо такий «люк» не буде вчасно «закритий», то торгівельне підприємство не зможе гарантувати своє існування в довгостроковій перспективі.

2.4. Вибір організаційно-економічної концепції, що забезпечує єдність і найкращу керованість життєвих циклів продукції і технології

При виборі організаційно-економічної концепції, що забезпечує єдність і найкращу керованість життєвих циклів продукції і технології для технологічних підприємств спираються на три типи мереж зв'язку [1]:

Для технологічних підприємств застосовуються три типи мереж зв'язків:

1. *Відкрита мережа зв'язків* між виробництвами, спеціалізованими по однорідним кінцевим продуктам. В такому колі вихідна сировина (полупродукт) послідовно піддається переробці в виробництвах.

Центральним (головним) в такий виробничої системі є виробництво, яке виготовляє кінцевий продукт (рис. 2.9, а), так як воно більше, ніж інші виробництва, зацікавлено в результатах діяльності всіх елементів технологічного ланцюга).

2. *Мережа зв'язків з розгалуженням виходів* з першого виробничого ланцюга, які переходять до ряду паралельно діючих виробництв, які б виробляли з аналогічних продуктів різні кінцеві продукти (рис. 2.9, б).

У цьому випадку центральний елемент – це виробництво, яке переробляє вихідну сировину (вихідний напівфабрикат).

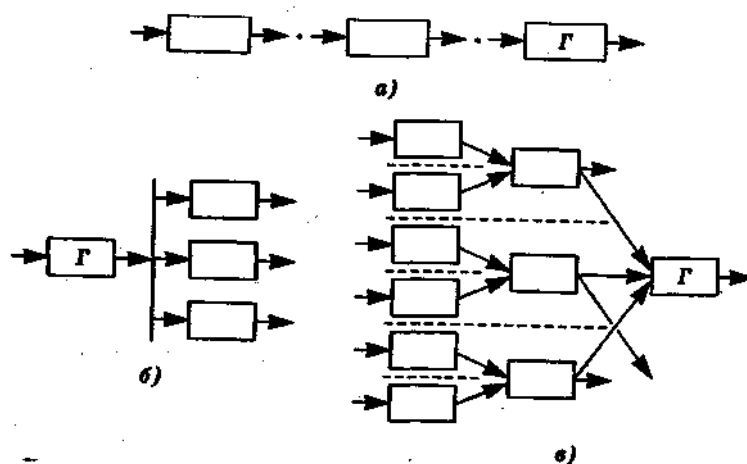


Рисунок 2.9 – Типові структури технологічного ланцюга:

Г – головне підприємство ланцюга

3. *Мережа зв'язків з різними входами вихідної сировини* у ряд виробництв, одно-двокаскадним поділом входів в наступні виробництва, одно-двоуровневим напівпродуктом і кінцевим продуктом (рис. 2.9, в).

У середній ланці такої виробничої системи виготовляються напівпродукти для кінцевої ланки, які самі по собі можуть бути кінцевими продуктами. Центральними в таких структурах є підприємства з розгалуженням входів.

Із зазначених типів мереж зв'язків можуть проектуватися різні технологічні ланцюги. Наприклад, елемент Г на рис. 2.9, б може бути представлено структурою з відкритою мережею зв'язку, зображеною на рис. 2.9, а, окремі виробництва можуть мати структуру показану на рис. 2.9, а, б і т.д.

На рис. 2.10 представлена блокова (а) і матрична (б) моделі мереж зв'язків технологічного ланцюга, комбіновані з структур типу а, б, в. У матричній моделі відкрита мережа зв'язків розміщується по діагоналі (зв'язку S12, S23, S34); мережу з розгалуженням виходів з першого виробництва – по рядку (S34, S35, S36), а мережа з розгалуженням входів в кінцеве виробництво – по стовпчику зв'язку (S57, S67).

Структура мережі зв'язків технологічного ланцюга виробництва кінцевого продукту служить об'єктивною основою для формування раціональної структури промислової компанії. Очевидно, що головне виробництво цього ланцюга має належати основному акціонерному товариству; тоді інші

виробництва цього ланцюга будуть належати дочірнім товариствам. Якщо ж одне і те саме виробництво входить до складу різних технологічних ланцюгів, то воно може залежати тільки від основного товариства.

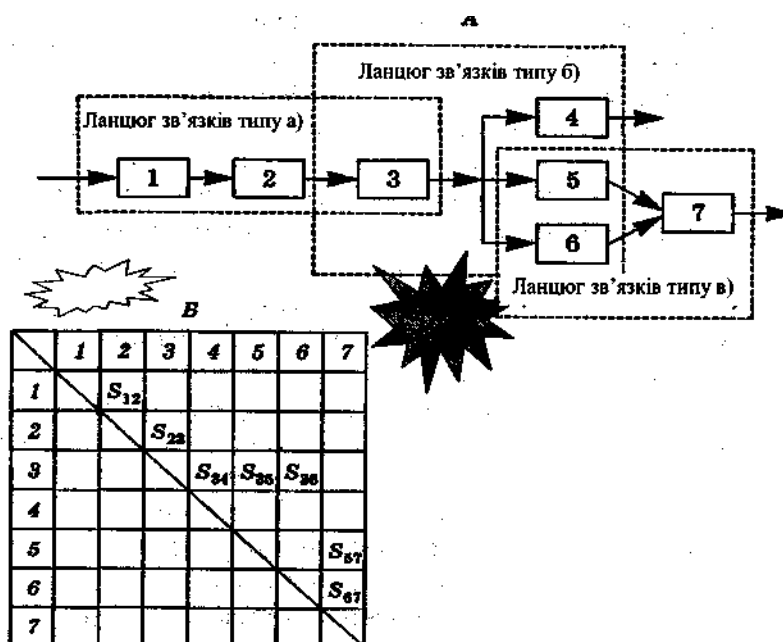


Рисунок 2.10 – Комбіновані структури блочного (а) і матричного (б) типів

Ступінь залежності підприємства від основної компанії значною мірою визначається типом технологічного ланцюга. У структурі з розгалуженням входів у кінцеве виробництво (рис.2. 9, в) материнське підприємство зацікавлене мати більшу участь в підприємствах, безпосередньо взаємодіючих з ним на вході. Вони і будуть дочірніми щодо материнської компанії.

У свою чергу, ці підприємства зацікавлені в участі в підприємствах, які також безпосередньо взаємодіють з ними на вході, і гратимуть щодо них роль основного суспільства.

Головними підприємствами технологічного ланцюга об'єктивно являються виробництва, які грають роль центрального елемента ланцюга (виробництва «Г» на рис. 2.9).

У комбінованих ланцюгах однозначно виділити головне виробництво значно складніше, так як з'являються центральні елементи в декількох ділянках ланцюга.

Так, в ланцюзі на рис. 2.10, таких елементів два: елемент 3 – центральний на ділянках ланцюга а й б, і елемент 7 – центральний на ділянці б.

Вирішальне значення у визначенні головного підприємства в цьому випадку буде мати співвідношення між обсягами випуску (величинами виходів) виробництва 7 і виробництва 4.

Структура технологічного ланцюга виробництва кінцевого продукту визначальним чином позначається на організації виробничої кооперації між підприємствами. Технологічний ланцюг виробництва і життєвий цикл продукції в сукупності визначають наукову, промислову та торговельну (точніше – маркетингову) структуру компанії, а також організацію управління на рівні вищого керівництва компанії, яка здійснює переважно стратегічне управління.

В результаті постійного зростання і збільшення потреб суспільства в системі продукції, а також технологічних систем і виробничих систем – вони належать до класу систем, які розвиваються. Темпи розвитку цих систем залежать від можливості впровадження нововведень.

Ця можливість, в свою чергу, визначається властивістю подільності(відособленості) та її антиподом – властивістю цілісності (неподільністю) нововведення продукції, в яку це нововведення впроваджується, технологічною системою і виробничою системою в цілому.

Цілісною визнається система, в якій кожен елемент (параметр) пов'язаний з усіма іншими елементами і зміни, внесені в один з елементів викличуть необхідність внесення змін в усі інші елементи (параметри).

Відособлена – система в якій елементи не пов'язані між собою, і зміна якогось елемента не вимагає зміни інших елементів. Якщо система складається з n елементів і кожен елемент пов'язаний з іншими $(n - 1)$ елементами (цілісна система), то максимально можливе число зв'язків між елементами:

$$M_{\max} = n(n - 1).$$

Якщо число фактичних зв'язків (M_{ϕ}) менше ніж максимально можливих (не кожен елемент пов'язаний з усіма іншими елементами), то ступінь цілісності (Π) системи визначається як:

$$\Pi = M_{\phi} / M_{\max};$$

при $M_{\phi} = M_{\max}$, $\Pi = 1$, тобто система цілісна;

при $M_{\phi} = 0$, $\Pi = 0$ – відособлена система.

Ступінь відособленості (B) визначається:

$$B=1-C.$$

Якщо $C=1$, то $B=0$; якщо $C=0$, то $B=1$.

Реальні виробничі системи об'єднують особливості цілісності і відособленості ($C<1$; $B<1$).

З'єднання особливостей цілісності і відособленості визначає можливість розвитку систем шляхом заміни окремих елементів, а також організацію проектування систем, які розвиваються. Раціональне об'єднання особливостей цілісності і відособленості (рис. 2.11) створює можливість розвитку системи шляхом її модернізації.

Рівень цілісності визначає політику розвитку. Так, вищий ступень цілісності системи сприятливо позначається на її ефективності, але призводить до підвищення її складності, що в свою чергу, збільшує потребу в ресурсах, необхідних для створення та експлуатації системи. А чим більше відособлена система, тим вона більш гнучка і менш складна.

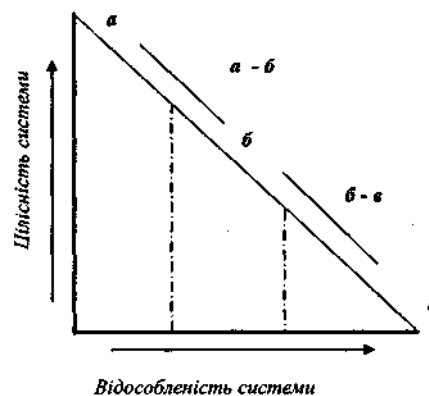


Рисунок 2.11 – Об'єднання особливостей цілісності і відособленості системи

а, б, в – області відповідно цілісності (централізації управління й проектування); об'єднання властивостей цілісності та відокремленості (централізація і децентралізація управління й проектування); відособленості (децентралізація управління і проектування) системи.

Необхідно домогтися раціонального об'єднання особливостей цілісності і відособленості.

На підвищення цілісності впливають фактори: підвищення складності і агрегативності продукції; поглиблення спеціалізації виробництва; підвищення рівня концентрації виробництва; розвиток комунікаційних властивостей системи.

Тенденція до підвищення відособленості визначається факторами: зростання масштабів виробництва; територіальна роз'єднаність виробництва; підвищення нестабільності зовнішнього середовища підприємства; розширення сфери уніфікації продукції.

Розвиток є необхідною умовою перетворення підприємства як системи. В результаті розвитку виникає його новий стан. Це новий стан підприємства може бути пов'язано з якісними або кількісними змінами, або їх взаємозв'язком. Ціллю розвитку є створення конкурентоспроможних підприємств, засоби – управління потенціалом підприємства. Під розвитком слід розуміти процес необхідних, комплексних, адекватних змін у всіх напрямках діяльності підприємства, які забезпечують підвищення його конкурентоспроможності на основі використання наявних можливостей. Внутрішній розвиток – це один з ефективних способів подолання кризового стану підприємств. Він передбачає внесення у виробництво комплексу змін на основі реорганізації всіх елементів підприємства для забезпечення його стійкого становища на вітчизняному і світовому ринках.

Розвиток виробничих можливостей підприємства має бути всеохоплюючим, комплексним, системним. Основними напрямками розширення потенціалу підприємства є: зміна організаційного характеру і модернізація виробничих активів з урахуванням вимог ринку. Модернізація матеріальних активів підприємства передбачає відновлення технічного базису шляхом впровадження нових технологій, зміни виробничої структури і виробничої бази підприємства, а також створення ефективної системи корпоративного управління, маркетингу.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте сутність і механізм формування потенціалу підприємства.
2. Які організаційно-економічні концепції використовуються для забезпечення зростання підприємства?
3. В чому полягає взаємозв'язок життєвих циклів продукції й технології?
4. Розкрийте концепцію технологічного ланцюга виробництва.
5. Які переваги та недоліки властивостей цілісності й відособленості систем, що розвиваються?
6. Перелічить основні методи портфельного аналізу у системі управління підприємницьким потенціалом.
7. Який метод дає можливість привести у відповідну рівновагу стратегії виробничих підрозділів підприємства і розподілити між ними ресурси?
8. Які фактори впливають на підвищення цілісності підприємства?

ТЕСТИ

1. *Які підсистеми управління виділяють в залежності від об'єктів управління?:*
 - а) аналітика;
 - б) матеріально-технічні ресурси;
 - в) витрати;
 - г) виробничі процеси.
2. *В чому полягає суть управління?:*
 - а) в рішенні задач максимального використання ресурсів;
 - б) в забезпеченні підприємства матеріально-технічними ресурсами;
 - в) в досягненні підприємством його мети при мінімальному використанні ресурсів і максимальному виході цільового продукту;
 - г) у створенні прогресивних виробничих процесів.
3. *Підприємство як система складається з:*
 - а) виробничих процесів;
 - б) зовнішнього оточення;
 - в) внутрішнього оточення;
 - г) взаємозв'язків між компонентами.
4. *Базовий потенціал характеризується:*

- а) споживанням ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства;
- б) наявністю у підприємства активів, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів: зокрема, добре функціонуюча система управління збутом, фінансами;
- в) конкурентними перевагами підприємства, підтримка і розвиток його дають можливість отримати стійку конкурентну перевагу на ринку;
- г) активами, які не являють конкретної переваги на сьогодишньому етапі, хоча в перспективі можуть трансформуватися в базовий засіб.

5. В якому технологічному ланцюзі вихідна сировина (напівпродукт) послідовно піддається переробці в виробництвах:

- а) у мережі зв'язків з розгалуженням виходів з першого виробничого ланцюга;
- б) у мережі зв'язків з різними входами вихідної сировини;
- в) у відкритій мережі зв'язків між виробництвами, що спеціалізовані за однорідними кінцевими продуктами;
- г) у комбінованій мережі.

6. У практичному розумінні «капітал» – це:

- а) перевищення вкладень коштів у виробництво;
- б) вкладений в справу джерело доходу, який дає суспільне корисний ефект;
- в) результат інвестування в об'єкти підприємницької діяльності;
- г) внески в банк.

7. Для реальних виробничих систем характерно наступне співвідношення властивостей цілісності та відокремленості:

- а) $C=0$; $B=1$;
- б) $C<1$; $B<1$;
- в) $C=1$; $B=0$.

8. Тенденція до підвищення відособленості підприємств визначається факторами:

- а) підвищенням складності і агрегативності продукції;
- б) територіальною роз'єднаністю виробництва;
- в) підвищенням нестабільності зовнішнього середовища підприємства;
- г) розширенням сфери уніфікації продукції.

9. Рівень цілісності підприємства визначає:

- а) політику розвитку підприємства;

- б) керівний склад підприємства;
- в) фінансовий стан підприємства;
- г) кількість постачальників підприємства.

10. Які товари, за класифікацією Бостонської консультативної групи, є найбільш ефективними для товаровиробника:

- а) товари «зірки»;
- б) товари «дійні корови»;
- в) товари «важкі діти»;
- г) товари «собаки»;
- д) це у вирішальній мірі залежить від стадії життєвого циклу товару.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання 1. Складання стратегічного балансу підприємства.

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Пропонується скласти стратегічний баланс підприємства за допомогою SWOT-аналізу (вибір підприємства для аналізу проводиться студентом самостійно).

Завдання 2. Розробка управлінських рішень щодо використання потенціалу підприємства за результатами SWOT-аналізу

Виконання стратегії пов'язане із проведенням ряду змін, що забезпечують рішення таких завдань:

- 1) установлення пріоритетності адміністративних завдань відповідно до прийнятої стратегії;
- 2) установлення відповідності між обраною стратегією й внутрішніми організаційними процесами;
- 3) приведення управлінського потенціалу у відповідність до обраної стратегії.

Діагностика діючої системи управління включає комплексне й цілеспрямоване вивчення стану й тенденцій розвитку елементів системи управління (інформації, кадрів, структурно-функціонального забезпечення, техніки й технології управління, методів управління), а також форм і порядку їх взаємодії.

При складанні плану заходів щодо використання потенціалу при реалізації стратегії підприємства необхідно дотримуватися наступних принципів:

- 1) розглядати всі складові виробничого потенціалу й механізму управління в комплексі;
- 2) реалізовувати ситуаційний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства та необхідних для її здійснення перетворень об'єкта й суб'єкта управління;
- 3) оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів у взаємодії;
- 4) забезпечити взаємозв'язок стратегічних планів з тактичними й оперативними;
- 5) ураховувати інтереси працівників;
- 6) забезпечувати випереджаючий характер нарощування потенціалу підприємства стосовно етапів реалізації стратегії.

Набір заходів щодо використання потенціалу (у даному завданні рекомендується запропонувати десять логічно зв'язаних між собою заходів для ефективної роботи підприємства) повинен охоплювати всі види потенціалу (виробничий, інноваційний, маркетинговий, фінансовий, кадровий, інформаційний) та враховувати специфіку функціонування підприємства. Величина періоду, для якого розробляються заходи щодо використання потенціалу, приймається на рівні двох років (вісім кварталів). Для подальшого узгодження дій з використання потенціалу підприємства необхідно заповнити табл. 2.1, розкриваючи кожний захід за типом потенціалу, який використовується при здійсненні заходу.

Необхідно особливу увагу приділити плануванню виконання запропонованих заходів у часі, не припускаючи надмірного навантаження в одних кварталах і недостатнього – в інших.

Таблиця 2.1 – Планування заходів щодо використання потенціалу

Захід	Строк виконання (№ кварталу)	Тип потенціалу, який використовується для реалізації заходу					
		виробничий	інноваційний	маркетинговий	фінансовий	кадровий	інформаційний
1.	1-3 кв.		X		X	X	
...
10.	8 кв.	X		X			X

Завдання 3. Логіко-змістовне моделювання заходів

Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між запропонованими студентом заходами щодо використання потенціалу підприємства для реалізації стратегії його розвитку здійснюється за допомогою методу логіко-змістовного моделювання.

Для застосування цього методу студент виконує наступні дії:

1) у якості каталогу заходів використовуються перелік заходів, запропонованих при рішенні завдання 2;

2) здійснюється попарне зіставлення заходів з метою встановлення заходу-причини та заходу-слідства у формі табл. 2.2; заходу-причині надається код "1", а заходу-слідству – код "0"; якщо заходи не мають причинно-наслідкового зв'язку, обом заходам надається код "0".

Таблиця 2.2 – Причинно-наслідкові зв'язки між заходами з використання потенціалу підприємства

Захід	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума
1	X										
2		X									
3			X								
4				X							
5					X						
6						X					
7							X				
8								X			
9									X		
10										X	

3) результатом проведення процедури логіко-змістовного моделювання є побудова графу, на якому відображається причинно-наслідковий зв'язок між заходами з використання потенціалу підприємства. У верхній частині графу розташовано найголовніші заходи-причини, у нижній частині – заходи-слідства; лінії зв'язку на графу ілюструють, якому саме заходу-причині відповідає окремий захід-слідство.

ГЛОСАРІЙ

Потенціал підприємства – сукупність ресурсів, які визначають його можливості здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток.

Структура потенціалу підприємства – під структурою системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найбільш суттєвих, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами.

Виробнича система – складна багаторівнева ієрархічна система, що перетворює вихідні напівфабрикати сировини або матеріалів у кінцевий продукт, що відповідає суспільному замовленню.

Управління потенціалом підприємства – загальноекономічний чинник раціонального споживання ресурсів та ефективного функціонування виробничої системи.

Портфельний аналіз на підприємстві – це розподіл його діяльності за стратегіями щодо продукції і ринку або це інструмент оцінки господарської діяльності з метою вкладення коштів у прибуткові і перспективні напрямки чи навпаки припинення й скорочення у неефективні проекти диверсифікованого підприємства.

Портфельні стратегії – стратегії, змістом яких визначено основні види діяльності, що будуть здійснюватись підприємством, необхідні типи та обсяги виробництва продукції.

Теорія – система узагальнених знань, пояснення тих чи інших сторін дійсності. Теорія є духовним, розумовим відображенням і відтворенням об'єктивної реальної дійсності.

УДК (універсальна десятична класифікація) – це міжнародна універсальна система, яка дозволяє детально представити зміст документальних фондів, забезпечити оперативний пошук інформації, має можливість свого розвитку і самовдосконалення.

Фундаментальні наукові дослідження – наукова теоретична та (або) експериментальна діяльність, спрямована на здобуття нових знань про закономірності розвитку та взаємозв'язку природи, суспільства, людини.

Функція методу полягає в тому, що з його допомогою отримують нову інформацію про навколишню дійсність, заглиблюються в сутність явищ і процесів, розкривають закони і закономірності розвитку, формування і функціонування об'єктів, які досліджуються. Функціями знання є узагальнення розрізнених уявлень про закономірності природи, суспільства і мислен-

ня; збереження в узагальнених уявленнях усього того, що може бути застосовано в практичній діяльності.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. / Должанський І.З., Загорна Т.О. та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.–362 с.
2. Фінансовий менеджмент : Підручник/ наук. ред. А.М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 536 с.
3. Фільчакова М.В. Сучасні проблеми управління потенціалом підприємства/ Фільчакова М.В., Літвиненко М.В. // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків: НТУ «ХПІ», 2014. –№24.– С.57-61.
4. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. – М : «Экономика», 2002 – 559 с.
5. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури. 2004.– 224 с.
6. Воробйов Ю М. Управління ресурсами підприємства / Ю. М. Воробйов, Б. І. Холод. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.
7. Мартиненко, М. М. Стратегічний менеджмент: підруч. / М. М. Мартиненко, А. І. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Лангліц О. Управління потенціалом підприємства на основі використання інструментів маркетингової діагностики/ Лангліц О., Герасикова В.В., Літвиненко М.В. // Вісник НТУ «ХПІ». Зб. наук. пр. Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 25 (1134) – С. 42 – 47
10. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352с.
11. Лаврент'єва Л. С. Методичні вказівки до виконання курсового проекту з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» / Лаврент'єва Л.С., Літвиненко М.В. – Харків: НТУ «ХПІ», 2010. – 24 с.
12. Літвиненко М.В. Роль планування в управлінні розвитком підприємства / М.В. Літвиненко, О.А. Батовська // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків:

НТУ “ХПІ”, 2012. – №12. – С.67 – 72.

13. Фільчакова М.В. Сучасні проблеми управління потенціалом підприємства/ Фільчакова М.В., Літвиненко М.В. // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків: НТУ “ХПІ”, 2014. – №24. – С.57 – 61.

14. Літвиненко М.В. Управління потенціалом підприємства на основі використання інструментів маркетингової діагностики/ Лангліц О., Герасимова В.В., Літвиненко М.В. // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». політехнічний інститут”. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2015. № 59 (1168.) – С. 48 – 53.

15. Буценко Є.І. Механізм оцінки ефективності управління підприємством / Буценко Є.І., Літвиненко М.В. // Вісник НТУ “ХПІ”. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2016. – №28.

16. Літвиненко М.В. Дистрибуція новинок в розрізі маркетингового управління / М.В. Літвиненко // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: збірник наукових робіт щорічної V міжнародної науково-практичної дистанційної конференції (м. Харків, 30-31 березня 2017 р.) / ред. кол. : В. В. Малий, М. М. Слободянюк, А. Б. Ольховська та ін. – Харків. : НФаУ, С. 444 – 447.

Розділ 3. ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Системна характеристика економічного управління підприємством

До основних параметрів системної характеристики економічного управління підприємством належать: об'єкт, предмет, метод, категорії, функції, закони.

Об'єктом економічного управління підприємством виступають регульовані та самоорганізуючі процеси, що відбуваються на підприємстві, а також сукупність організаційних взаємовідносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація та дезорганізація, субординація та координація, упорядкованість та узгодженість, тобто взаємодія людей щодо сумісної діяльності.

Предметом економічного управління підприємством є загальні та специфічні тенденції, що діють на підприємстві, механізм їх прояву та використання різними суб'єктами управління.

Методи економічного управління підприємством – це системний метод та метод порівняння. Системний метод орієнтує ОПР (особу, що приймає рішення) на розкриття цілісності підприємства та факторів, що її забезпечують, при аналізі зв'язків підприємства з зовнішнім та внутрішнім середовищами. Метод порівняння – підбір та аналіз тотожних підприємств як об'єктів економічного управління.

Категорії економічного управління підприємством поділяють на три групи:

- спільні для більшості економічних дисциплін;
- такі, що переважно відображають організаційні явища та процеси, які відбуваються в соціальних та соціально-економічних системах;
- такі, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління.

Функції економічного управління підприємством: пізнавальна, раціонально-організуюча, прогностична, методологічна.

Закони економічного управління підприємством: різноманіття та альтернативності розвитку соціальних систем, відмінності між суб'єктом та об'єктом управління, синергії, самозбереження, інтеграції і диференціації організацій.

Будь-яке підприємство діє не ізольовано – воно взаємодіє з різними елементами економічної системи; крім того, у загальному випадку саме підприємство також має досить складну організаційну структуру, а злагоджена діяльність усього економічного організму й окремих його елементів у найбільш структурованому й логічному вигляді описується в межах теорії систем.

Система – безліч елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним та утворюють певну цілісність, єдність. Системи поділяють на матеріальні (системи неорганічної природи й живі системи) і абстрактні (гіпотези, теорії, лінгвістичні, логічні й інші подібні конструкції). Особливий клас матеріальних живих систем становлять соціальні системи, сутнісною ознакою яких є наявність соціальних груп як таких, що мають спільні інтереси, цінності й норми поведінки. Один з різновидів соціальних систем – соціально-економічні системи, що поєднують групи людей відповідно до певних економічних інтересів.

Соціально-економічну систему можна визначити як сукупність ресурсів з обов'язковою й домінуючою участю людського фактора, об'єднаних для досягнення деякої мети економічного (як правило) характеру, організованих належним чином і діючих як єдине ціле. Систему можна поділити на складові частини (підсистеми).

Система не є механічним поєднанням її елементів. Це нова якість, зміст якої полягає в тому, що саме система дозволяє досягти тих цільових орієнтирів, які в принципі недосяжні її елементами окремо.

Ресурси, що ідентифікуються при описі соціально-економічної системи, різноманітні: трудові, матеріальні, фінансові, організаційні, часові, інформаційні та ін.

Значущість того або іншого ресурсу в системах різних типів варіює, однак загальною тенденцією в процесі розвитку економіки останніх десятиліть є стабільно значна роль фінансових ресурсів. Логіка тут очевидна: по-перше, маючи в достатньому обсязі кошти як квінтесенцію фінансових ресурсів, можна придбати будь-який інший вид ресурсу; по-друге, планування дій відносно будь-якого ресурсу в остаточному підсумку зводиться до проблеми фінансування; по-третє, порівняльна цінність і значущість ресурсів у операціях обміну визначаються через вартісний вимірник, тобто через гроші.

Із системного підходу випливає новий погляд на ефективність функціонування соціально-економічних систем: взаємодія між окремими частинами системи набагато більше впливає на її ефективність, ніж результативна робота зазначених частин.

Методики, що реалізують принципи системного аналізу в конкретних умовах, спрямовані на формалізацію процесів дослідження системи, а також постановки та вирішення проблеми.

Спільним для всіх методик системного аналізу є формування варіантів подання системи (процесу розв'язування задачі) та вибір найкращого з них. Загальна схема етапів системного дослідження має такий вигляд:

ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ → ВИЯВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ → ФОРМУЛЮВАННЯ КРИТЕРІЇВ → ВИЗНАЧЕННЯ НАЯВНИХ РЕСУРСІВ
ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ → ГЕНЕРАЦІЯ АЛЬТЕРНАТИВ ТА СЦЕНАРІЇВ

Системний підхід до організації являє собою більшою мірою спосіб мислення щодо організації й управління нею. Властивості організації як системи проявляються в таких характеристиках:

- система прагне зберегти свою структуру (прояв закону самозбереження);
- система має потребу в управлінні;
- у системі формується складна залежність від властивостей її підсистем.

У будь-якій організації реалізуються три ключові процеси:

- одержання ресурсів із зовнішнього середовища;
- трансформація ресурсів у готовий продукт (або послугу);
- передача його в зовнішнє середовище.

Організація як система координації поведінки людей забезпечує процес досягнення цілей. Діяльність учасників організації реалізується в рамках структури й залежить від ефективності зв'язків, установлених між ними.

Однією з самих значних характеристик організації є її взаємодія із зовнішнім середовищем. Організація залежить від зовнішнього середовища як відносно своїх ресурсів, так і в реалізації продуктів своєї життєдіяльності.

Діяльність організації заснована на ієрархії управління, що являє собою управлінську підсистему організації. Вертикальний поділ праці відокремлює координацію як самостійну функцію. Ціль розвитку (або просто функціонування) організації розглядається як орієнтир, що вирівнює індивідуальне формулювання цілей працівників, і зв'язків, що забезпечують взаємодію працівників у процесі делегування повноважень і відповідальності.

Для нормальної роботи будь-яка організація повинна:

- сформувати образ ідеального стану організації;
- розробити місію й стратегічні цілі;
- сформувати стратегію розвитку організації;
- визначити стратегії підтримки у вигляді функціональних стратегій, стратегічних проектів і стратегічних програм;
- розділити функції виробництва й управління;
- сформувати підрозділи відповідно до необхідних функцій для реалізації стратегії;
- визначити зв'язки між підрозділами, сформувавши структуру управління організацією;
- розробити збалансовану систему показників, що забезпечує реалізацію стратегії розвитку організації;
- здійснити стратегічні зміни в організації.

3.2. Технологія вирішення завдань економічного управління

Завдання економічного управління систематизовано згідно з етапами класичного процесу управління за Месконом.

На етапі планування ухвалюють рішення щодо: місії й цілей організації; стану зовнішнього середовища і його впливу на майбутнє організації; стратегії й тактики досягнення поставлених цілей; бюджету організації; вибору інвестиційних проектів; каналів збуту й розподілу продукції; розробки нових видів товарів і послуг; способах проведення рекламних кампаній.

На етапі організації приймають такі рішення: про способи організації взаємодії підрозділів і працівників організації; про організаційну структуру; про межі й розподіл владних повноважень.

На етапі мотивації приймають рішення про: потреби співробітників підприємства; те, що необхідно зробити для підвищення продуктивності праці підлеглих; методи і прийоми мотивації конкретних працівників.

На етапі контролю приймають такі рішення: як і за якими показниками варто оцінювати результати роботи; як часто потрібно вимірювати ці показники; які методи й процедури контролю варто використовувати в процесі управління організацією; наскільки організація просунулася в досягненні поставлених цілей; які зміни варто внести в роботу організації, якщо ціль бізнесу не досягнута.

У загальному вигляді процес розв'язання задач економічного управління складається з таких етапів:

1. Постановка задачі розв'язання проблеми.
2. Розробка варіантів розв'язання.
3. Вибір розв'язки.
4. Організація виконання розв'язки та її оцінка.

Специфіка третього та четвертого етапів безпосередньо залежить від методу розв'язання задач економічного управління.

ОСНОВНІ МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Метод «гарної ідеї». Це найдавніший метод вирішення завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходить блискавичне її формулювання та вирішення. Наприклад, компанія Google виділяє до 20% від тижневого часу робітника для участі співробітників у творчих проектах поза робочим місцем. Найвідоміший сервіс, що став плодом програми «20%», Gmail [14].

2. Метод «мозкового штурму». Сутність його полягає в генерації ідей учасниками творчої групи, очолюваною модератором.

Розробником методу мозкового штурму є американський психолог Алекс Осборн, який уперше описав класичну процедуру мозкового штурму у книзі «Керована уява: принципи й процедури творчого мислення», яка вийшла в 1953 році. Осборн був співвласником великої рекламної фірми (BBD&O), він розробив метод для розвитку креативних здатностей своїх співробітників. На новаторський принцип у створенні реклами звернули увагу фахівці в області бізнес-освіти, і до початку 60-х років він уже застосовувався в навчанні в американських і європейських бізнес-школах [15].

3. Метод щоденників. Якщо управлінське завдання є дуже складним і для свого вирішення вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також нарізно. Кожен із них щоденно протягом одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого вирішення завдання. Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.

4. Метод Дельбека. Він застосовується для вирішення завдань, що вимагають знань у різних галузях, і передбачає активний творчий підхід до вирішення проблем групи кожною особою. Метод охоплює кілька етапів:

- визначення проблеми;
- виявлення чинників, що сприяють і перешкоджають виконанню мети, і встановлення зв'язку між ними;
- пошук варіантів вирішення проблеми і вибір найоптимальнішого варіанта.

Метод Дельбека передбачає такий порядок роботи:

1. Короткий опис (протягом 15 хв.) кожним членом групи незалежно один від одного конкретної управлінської ситуації.
2. Фіксування найхарактерніших пропозицій.
3. виправлення помилок і неточностей у формулюваннях осіб групи за допомогою запитань і відповідей.
4. Фіксування кількості однакових пропозицій.
5. Зведення кількості пропозицій, що не відрізняються, до нуля.
6. Синтез пропозицій, що виражають думку групи і виокремлення фактичної ситуації, що склалася.
7. Стислий опис бажаного кожною особою групи.
8. Дискусія щодо пропозиції, яка оцінює наявну ситуацію, проводиться протягом 20 хв.
9. Винесення після дискусії кожним із групи трьох пропозицій за ступенем важливості.
10. Формулювання мети у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників.
11. Складання переліку чинників, що перешкоджають досягненню мети.

12. Визначення чинників, що сприяють досягненню мети.

13. Складання плану реалізації організаційної зміни.

5. Техніка прийняття рішень «Квадрат Декарта». «Квадрат Декарта» – це проста техніка прийняття рішень, що вимагає зовсім небагато часу. Вона допомагає прояснити значущі критерії вибору й наслідку кожного рішення. Справа в тому, що в ситуації, яка вимагає вирішення, ми нерідко зосереджуємося на одному або двох його аспектах і в результаті заганняємо себе у безвихідне становище, не зауважуючи значущих для нас критеріїв вибору. Це проста техніка прийняття рішень. Її суть полягає в тому, що потрібно розглянути проблему/ситуацію, відповівши на такі чотири запитання:

1. Що буде, якщо це відбудеться? (Що я одержу, плюси від цього).

2. Що буде, якщо цього не відбудеться? (Усе залишиться так, як було, плюси від неотримання бажаного).

3. Чого НЕ буде, якщо це відбудеться? (Мінуси від одержання бажаного).

4. Чого НЕ буде, якщо цього НЕ відбудеться? (Мінуси від неотримання бажаного).

Наприклад, торгівельній компанії надійшла пропозиція закуповувати товар у нової фірми. Керівникові необхідно вирішити, чи варто починати роботу з фірмою. Спочатку формуємо питання для квадрата Декарта за ситуацією:

1. Які плюси від співробітництва з новою фірмою?

2. Які плюси при відмові від співробітництва з новою фірмою?

3. Які мінуси від співробітництва з новою фірмою?

4. Які мінуси при відмові від співробітництва з новою фірмою?

Можливі відповіді на питання «які плюси від співробітництва з новою фірмою»:

- розширення асортименту продукції;
- зростання кількості клієнтів фірми;
- підвищення прибутковості фірми.

Відповіді на питання «які мінуси від співробітництва з новою фірмою»:

- будуть потрібні додаткові кошти для закупівлі товару;
- необхідне розширення складських і торговельних площ;
- буде потрібно навчання персоналу за новими видами товару;

– компанія понесе ризики втрат через непогодженість дій з новим постачальником.

Відповіді на питання «які плюси при відмові від співробітництва з новою фірмою»:

- компанія буде працювати у звичному режимі;
- знижується ймовірність появи конфліктів;
- можливе прийняття пропозицій від інших фірм.

Відповіді на питання «які мінуси при відмові від співробітництва з новою фірмою»:

- частина потреб клієнтів може залишитися незадоволеною;
- зниження кількості клієнтів;
- зниження прибутковості компанії.

Для того, щоб прийняти остаточне рішення, можуть знадобитися відомості про умови договору: наявності відстрочки, повернення товару при закінченні строку реалізації. Також варто порівняти ціни нового постачальника з альтернативними пропозиціями на ринку. Не буде зайвою інформація про затребуваність нової продукції на ринку [16].

6. *SWOT*-аналіз являє собою побудову матриці для систематизації інформації про об'єкти і явища за категоріями: *Strengths*, тобто сильні сторони; *Weaknesses*, тобто слабкі сторони; *Opportunities*, тобто можливості; *Threats*, тобто погрози.

7. Діаграма Парето – це інструмент, що дозволяє визначити проблемні зони й розподілити зусилля за ступенем оптимальної черговості для їхнього рішення.

Етапи побудови діаграми:

1. Формулювання проблеми.
2. Створення переліку причин (факторів), які створюють найбільші труднощі та їх ранжирування.
3. Підрахунок суми кількості появ кожної причини за встановлений проміжок часу.
4. Формування таблиці, де дані розташовуються в порядку убутання значущості.
5. Перенесення даних у систему координат. На осі абсцис відкладають розглянуті фактори, а на осі ординат – величину внеску факторів у рішення проблеми.

6. Побудова діаграми з відповідними кожному окремому фактору (причині виникнення проблеми) стовпчиками.

7. Аналіз діаграми.

В основі більшості помилок лежать неправильно ухвалені рішення. Як правило, виділяють дві групи факторів, що впливають на ухвалення рішення: внутрішні й зовнішні.

Внутрішні – це фактори, пов’язані з особистістю особи, що приймає рішення. Це особливості сприйняття й переробки інформації, особливості особистості, цінності й мотивація.

Зовнішні – це фактори, пов’язані з умовами ухвалення рішення (наприклад, обмеженість часу) і впливом інших людей.

Для запобігання помилок у процесі ухвалення рішення необхідно застосовувати такі міри: коректне й ретельне формулювання цілей й виділення критеріїв ухвалення рішення; ретельний збір і аналіз інформації, умов ухвалення рішення; дотримання етапів ухвалення рішення; вибір способів і методів ухвалення рішення, адекватних поставленим строкам.

Можна виділити наступні патології в управлінських рішеннях.

Маятникові рішення. Такі рішення мають природу помилкових і полягають у «виправленні» помилкового рішення спробою «повернення» до того, що було раніше.

Рішення, що дублюють організаційний порядок або (що ще гірше) суперечні йому. Рішення такого роду можуть виникати у випадку зміни керівників. Кожен керівник привносить в організацію свій «статут», тобто встановлює свої правила, які в деяких випадках можуть суперечити традиціям, організаційному порядку, установленому посадовими інструкціями або іншими внутрішніми регламентуючими документами.

Рішення, що ігнорують організаційну ієрархію. У цьому випадку порушується розглянутий вище принцип управління «по команді», який означає, що вище керівництво приймає рішення, адресовані менеджерам середньої ланки, а менеджери середньої ланки – адресовані далі «долілиць» по ієрархії. Порушення цього принципу означає, що рішення адресується через рівень ієрархії. Наприклад, генеральний директор видає накази, адресовані начальникові якого-небудь відділу, минаючи керівництво підрозділу.

Рішення, «прив’язані» до організаційної ієрархії. Рішення такого типу мають на увазі панування структури над функцією, коли для рішення проблем створюються нові структури, у той час як існуючі підрозділи (функ-

кціонально придатні для виконання даних функцій) працюють із 50 % інтенсивністю. Сюди ж можуть бути віднесені рішення, в яких правила домінують над функцією (наприклад, бюрократія).

Суперечливі рішення. Рішення, що суперечать прийнятим раніше, ставлять виконавців перед проблемою: що ж насправді необхідно робити? Як правило, такі ситуації виникають, коли раніше прийняті розпорядження та інші акти, що містять відомості й інструкції, які суперечать знову затвердженим, не відміняються в знову прийнятті.

Подібна ситуація також виникає, коли порушується принцип єдинокерівництва й підлеглі одержують дві інструкції, що містять суперечливі вказівки. Наприклад, начальник зміни дає команду «перерва на обід», а начальник ділянки розпоряджається працювати без перерви з метою форсування вироблення продукції.

Нездійсненні (авантюрні) рішення. Сутність таких рішень заснована на переоцінці можливостей організації, неадекватному сприйнятті й розумінні ситуації ухвалення рішення. Такі рішення звичайно не виконуються взагалі, а якщо й виконуються, то призводять до зовсім протилежних меті результатам.

Запізнілі рішення. Рішення такого типу приймаються керівниками внаслідок страху помилитися й прийняти неправильне рішення, коли на розробку оперативного заходу витрачається невиправдано багато часу. У такому випадку досконально розроблене рішення, актуальне для минулого періоду, приймається пізніше, ніж необхідно, і як би добре воно не було обдумане, перевірене й деталізоване, воно вже втратило актуальність у ситуації, що змінилася.

Демотивуючі рішення. Рішення, що використовують неадекватну мотивацію (не відповідним соціально-психологічним особливостям колективу), наприклад, використання мотивації, що примушує, там, де можна було використовувати мотивацію, що спонукує, або гарантування благ, одержання яких не відповідає потребам працівників.

Помилкові рішення. Такі рішення приймаються внаслідок недостатньої інформації про проблемну ситуацію, дезінформацію, прийнятої за достовірну, неправильної інтерпретації показників діяльності організації, тобто засновані на думці, що не спираються на реальний стан фірми й навколишнє середовище.

Неопрацьовані рішення. Це рішення, актуальні для цієї організації, про які постійно говорять, але ніхто їх не приймає. Вони належать до самого небезпечного виду рішень, оскільки навіть помилкове рішення дає який-небудь результат. У деяких випадках бездіяльність, відхилення від необхідності вирішувати, ігнорування необхідних організації змін і, більше того, спроби штучно удержати необхідний для організації розвиток призведуть до стагнації та завжди супроводжуються втратою ентузіазму персоналу, клієнтів і тих, з ким взаємодіє організація на всіх її рівнях.

3.3. Організація бюджетного управління на підприємстві

З точки зору послідовності підготовки документів для складання основного бюджету виділяють дві складові частини бюджетування, кожна з яких є закінченим етапом планування:

1. Підготовка операційного бюджету.
2. Підготовка фінансового бюджету.

Перелік операційних бюджетів, як правило, вичерпується таким списком:

- бюджет продажів;
- бюджет виробництва;
- бюджет виробничих запасів;
- бюджет прямих затрат на матеріали;
- бюджет виробничих накладних витрат;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет комерційних витрат;
- бюджет управлінських витрат;
- прогнозний звіт про прибутки.

До фінансових бюджетів відносять:

- інвестиційний бюджет;
- бюджет грошових коштів;
- прогнозний баланс.

Процес бюджетування починається зі складання бюджету продажів.

Бюджет продажів – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціни й очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції.

Функція цього бюджету настільки велика, що призводить до необхідності створення окремого підрозділу зі своєю інфраструктурою, який якісно

й постійно займається вивченням ринку, аналізом портфеля продукції та ін. Як правило, це відділ маркетингу. Якість складання бюджету продажів безпосередньо впливає на процес бюджетування й успішну роботу компанії.

У цілому до бюджету продажів висуваються такі вимоги:

- бюджет повинен відображати місячний або квартальний обсяг продажів у натуральних та вартісних показниках;
- бюджет складається з урахуванням попиту на продукцію, географії продажів, категорій покупців, сезонних факторів;
- бюджет включає очікуваний грошовий потік від продажів, який у подальшому буде включено до дохідної частини бюджету потоку грошових коштів;
- у процесі прогнозування грошових потоків від продажів необхідно враховувати коефіцієнти інкасації, які відображають, яка частина продукції сплачена в місяць відвантаження, у наступний місяць, безнадійний борг.

Одночасно з бюджетом продажів доцільно скласти бюджет комерційних видатків. Бюджет комерційних видатків безпосередньо пов'язаний з бюджетом продажів, комерційні видатки плануються тими ж підрозділами.

Бюджет виробництва – це виробнича програма, що визначає заплановані номенклатуру й обсяг виробництва у бюджетному періоді (у натуральних показниках).

Він спирається на бюджет продажів, ураховує виробничі потужності, збільшення або зменшення запасів, а також величину зовнішніх закупівель.

Необхідний обсяг випуску продукції визначається як передбачуваний обсяг продажів плюс бажаний запас продукції на кінець періоду мінус запаси готової продукції на початок періоду. Складним моментом є визначення опти-мального запасу продукції на кінець періоду. З одного боку, великий запас продукції допоможе відреагувати на непередбачені зміни попиту й перебої з поставкою сировини, з іншої сторони – гроші, вкладені в запаси, не приносять доходу.

Одночасно з бюджетом виробництва варто розробляти бюджет виробничих запасів. Він повинен відображати планові рівні запасів сировини, матеріалів і готової продукції. Бюджет підготовляється у вартісному вираженні й покликаний кількісно представити побоювання постачальників підприємства щодо перебоїв у поставках сировини, неточності прогнозу продажів та ін. Інформація бюджету виробничих запасів використовується також при складанні прогнозного балансу й звіту про прибутки й збитки.

Бюджет прямих витрат на матеріали – це кількісне вираження планів відносно прямих витрат компанії на використання й придбання основних видів сировини й матеріалів.

Методика складання виходить із таких умов:

- все витрати поділяються на прямі та непрямі;
- прямі витрати на сировину та матеріали – витрати на сировину та матеріали, з яких виготовляється кінцевий продукт;
- бюджет прямих витрат на матеріали складається на основі виробничого бюджету і бюджету продажів;
- обсяг закупок сировини та матеріалів розраховується як обсяг використання плюс запаси на кінець періоду та мінус запаси на початок періоду;
- бюджет прямих витрат на матеріали складається з урахуванням строків та порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали.

Додатково до бюджету прямих витрат на матеріали складають графік оплати придбаних матеріалів.

Бюджет прямих витрат на оплату праці – це кількісний вираз планів щодо витрат компанії на оплату праці основного виробничого персоналу.

При підготовці бюджету прямих витрат на оплату праці враховують такі аспекти:

- він складається, виходячи з бюджету виробництва, даних щодо продуктивності праці та ставок оплати праці основного виробничого персоналу;
- у бюджеті прямих витрат на оплату праці виділяють фіксовану та відрядну частини оплати праці.

Якщо на підприємстві накопичилася заборгованість з оплати праці або підприємство підозрює, що не зможе виплачувати заробітну плату у встановлений термін, то додатково до бюджету прямих витрат на оплату праці складається графік погашення заборгованості за заробітною платою.

Бюджет виробничих накладних витрат – це кількісний вираз планів щодо всіх витрат компанії, пов'язаних з виробництвом продукції за винятком прямих витрат на матеріали й оплату праці.

Бюджет управлінських витрат – це плановий документ, у якому наведені витрати на заходи, безпосередньо не пов'язані з виробництвом і збутом продукції.

Склавши описані вище попередні бюджети, можна приступати до формування основного фінансового бюджету, що починається з формування прогнозного звіту про прибутки й збитки компанії.

Прогнозний звіт про прибутки й збитки – це форма фінансової звітності, складена на початок планового періоду, що відображає результати планованої діяльності. Прогнозний звіт про прибутки й збитки складається для того, щоб визначити й урахувати виплату податку на прибуток у відтоку коштів у бюджеті коштів.

Прогнозний звіт про прибутки й збитки складається на основі даних, що містяться в бюджетах продажів, собівартості реалізованої продукції й поточних витрат.

Наступним кроком, одним із найважливіших і складних кроків у бюджетуванні, є складання бюджету коштів.

Бюджет коштів – це плановий документ, що відображає майбутні платежі й надходження грошей. Прихід класифікується за джерелом надходження коштів, а видаток – за напрямом використання. Очікуване сальдо коштів на кінець періоду порівнюється з мінімальною сумою коштів, що повинна постійно підтримуватися (розміри мінімальної суми визначаються менеджерами підприємства). Різниця являє собою або невитрачений надлишок грошей, або недолік коштів.

Бюджет коштів складають окремо за трьома видами діяльності: основною, інвестиційною й фінансовою. Такий розподіл дуже зручно й наочно показує грошові потоки.

Дані щодо бюджету продажів, різних бюджетів виробничих і поточних витрат, а також за бюджетом капітальних витрат відображаються в бюджеті коштів. До уваги також повинні бути прийняті виплати дивідендів, плани фінансування за рахунок власних коштів або довгострокових кредитів, а також інші проекти, що вимагають грошових видатків.

На заключному етапі процесу бюджетування складається прогнозний баланс.

Прогнозний баланс – це форма фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній стан підприємства на кінець прогнозованого періоду.

Прогнозний баланс допомагає розкрити окремі несприятливі фінансові проблеми, рішенням яких керівництво займатися не планувало (наприклад, зниження ліквідності підприємства).

Бюджетування без зворотного зв'язку – це марно витрачений час. Будь-яка система є життєздатною, якщо має у своєму складі елементи зворотного зв'язку, які передбачають аналіз того, що зробила система, і поточне коректування поведінки системи в міру надходження сигналів про її стан. Бюджетування – це теж система, досить серйозна й відповідальна система фінансового планування бізнесу, і вона повинна передбачати відповідний зворотний зв'язок. Роль зворотного зв'язку в цьому випадку відіграє контроль виконання бюджету. Система контролю виконання бюджету на підприємстві є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства. Важливість цієї системи не викликає сумнівів. Проте, говорячи про шляхи практичної реалізації системи, варто брати до уваги стратегічне позиціонування підприємства.

Будемо розрізняти такі підходи до реалізації системи контролю бюджету підприємства: простий аналіз відхилень, орієнтований на коректування наступних планів; аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення; аналіз відхилень в умовах невизначеності; стратегічний підхід до аналізу відхилень.

Простий аналіз відхилень: система контролює стан виконання бюджету шляхом зіставлення бюджетних показників та їх фактичних значень. Якщо відхилення носить істотний характер, то фінансовий менеджер ухвалює рішення щодо необхідності вносити відповідні корективи в бюджет наступного періоду. У протилежному випадку ніякі коригувальні дії не проводяться. Аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення, припускає більш детальний факторний аналіз впливу різних відхилень параметрів бізнесу на грошовий потік. По суті, проводиться декомпозиція впливу всіх, разом узятих, відхилень на величину підсумкового грошового потоку. Технологія проведення такого контролю виглядає таким чином.

Крок 1. Установлення всіх факторів, які впливають на величину грошового потоку.

Крок 2. Визначення сумарного відхилення грошового потоку від бюджетного значення.

Крок 3. Визначення відхилення річного грошового потоку в результаті відхилення кожного окремого фактора.

Крок 4. Складання таблиці пріоритетів впливу, що розташовує всі фактори один за одним, починаючи з більш значущих.

Крок 5. Складання остаточних висновків і рекомендацій у частині управлінських рішень, спрямованих на виконання бюджету.

Аналіз відхилень в умовах невизначеності розглядає трохи іншу схему прийняття рішень відносно істотності відхилень. Відповідно до цієї схеми всі параметри бізнесу (ціни, обсяги, видаткові коефіцієнти й т.д.) визнаються по своїй суті невизначеними значеннями й задаються не у вигляді окремих чисел, а у вигляді інтервалів невизначеності.

Невизначеність відносно параметрів бізнесу породжує невизначеність результуючого річного грошового потоку й/або прибутку, якщо остання також є предметом аналізу. Оцінити невизначеність грошового потоку можна за допомогою імітаційного моделювання.

Стратегічний підхід до аналізу відхилень базується на переконанні, що оцінка результатів діяльності підприємства, зокрема, виконання бюджету, повинна здійснюватися з урахуванням стратегії, яка потрібна підприємству. Проаналізувавши стратегію підприємства, фінансовий менеджер вибирає відповідно до цієї стратегії обчислювальну процедуру контролю.

Стратегія підприємства може розглядатися у двох вимірах: орієнтири стратегічної спрямованості (розширення, підтримка досягнутого рівня й використання досягнень); стратегічне позиціонування підтримки конкурентних переваг (низькі витрати й диференціація продукції).

3.4. Технологія формування операційних бюджетів

Операційне бюджетування здійснюється в розрізі об'єктів операційної й іншої діяльності компанії, за винятком фінансової й інвестиційної (мова йде про об'єкти бюджетування в рамках однієї компанії). Фінансові бюджети формуються з операційних бюджетів шляхом консолідації їх даних за встановленими компанією правилами.

Кожна компанія визначає для себе перелік необхідних їй управлінських звітів, які знаходять відображення в бюджетах.

Деякі компанії розглядають як бюджети тільки фінансові бюджети. Ті компанії, які пов'язують управління з більш повним набором показників діяльності, приводять у бюджетах не тільки фінансові показники діяльності, але й виходять за ці рамки, відображаючи в бюджетах інші показники діяльності, необхідні для управління.

Класично бюджетами вважалися тільки фінансові показники діяльності. Однак зараз все більшого значення набувають такі нефінансові показники діяльності, як лояльність клієнтів, система показників збалансованого управління діяльністю й т.д. Ці показники впливають на фінансові результати діяльності організації в довгостроковій перспективі, тому в цей час вони також знаходять своє місце в бюджетах компаній. Ці показники, зібрані воедино, дозволяють більш повно оцінити діяльність компанії, тому в бюджетах будуть наведені як фінансові показники діяльності компанії.

Для цілей бюджетування об'єкти операційної й інвестиційної діяльності компанії можна об'єднати в кілька груп, найчастіше використовуваних на практиці. До таких об'єктів можуть бути віднесені:

- бюджети бізнес-процесів;
- бюджети центрів фінансової відповідальності;
- бюджети проектів;
- інвестиційні бюджети.

Бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів.

Існують три види бізнес-процесів:

Управлінські – бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи (корпоративне управління, стратегічний менеджмент).

Операційні – бізнес-процеси, які відображають основний бізнес компанії й створюють основний потік доходів (постачання, виробництво, маркетинг, збут).

Підтримуючі – бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (бухгалтерський облік, підбір персоналу).

Формування фінансової структури підприємства (сукупності центрів фінансового обліку та звітності, пов'язаних схемою консолідації фінансової інформації), а саме виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), – перший крок на шляху до створення системи.

Переваги переходу до управління за ЦФВ очевидні. Поділяючи відповідальність між підрозділами, ми визначаємо, хто і за що на підприємстві реально відповідає, отримуємо можливість оцінити результати і оперативно скоординувати дії підрозділів, створити грамотну систему мотивації співробітників для виконання поставлених завдань. Увага керівника підрозділу

концентрується на показниках роботи ввіреного йому центру, підвищується оперативність і обґрунтованість прийняття управлінських рішень. У вищого керівництва, навпаки, вивільняється час для виконання стратегічних завдань.

Якщо виходити з розуміння бюджетування як технології управління, а бюджетів – як інструмента управління, підприємство в такому випадку буде об'єктом управління.

Комерційне підприємство як об'єкт управління в найпростішому варіанті можна розглядати як сукупність поточної діяльності (створення та реалізація продукції, робіт або послуг) та інвестиційної. Поточній діяльності притаманні витрати (закупівля сировини або готової продукції, виробництво, витрати на реалізацію) та доходи (виручка) від реалізації продукції, робіт або послуг. Різниця між поточними доходами і витратами визначається як прибуток (або збиток) від поточної діяльності.

Відповідальність за доходи в комерційній компанії, як правило, покладається на збутовий підрозділ (відділ збуту або торговий дім). Витрати несуть всі підрозділи, але більшою мірою відділ постачання (закупівель), виробничі підрозділи, склади. Прибуток же в більшості випадків визначається для всього підприємства, а рішення щодо його використання приймає керівництво компанії.

Таким чином, діяльність підприємства як об'єкта управління можна розкласти на окремі процеси: закупівлі, виробництво, збут, інвестиції. Відповідно структурні підрозділи, що управляють даними процесами, можна розглядати як центри відповідальності за їх реалізацію.

Виходячи з перерахованих вище функцій, визначимо чотири основних типи центру відповідальності:

- центр доходів;
- центр витрат;
- центр прибутку;
- центр інвестицій.

Розглянемо основні типи ЦФВ більш докладно.

Центр доходів – структурний підрозділ, відповідальний за збутову діяльність компанії. Його ефективність визначається максимізацією доходів компанії в рамках виділених для цих цілей ресурсів. Може виникнути запи-

тання, а чи не є підрозділ, відповідальний за збут, центром витрат на реалізацію продукції (рекламні акції, заробітна плата менеджерів з продажу і т. ін.)? Безумовно, можна визначити збутовий підрозділ і як центр витрат, але, враховуючи незначну їх частку в порівнянні з сумою доходів (які є доходами всього підприємства), будемо іменувати його все ж таки як центр доходів. Інструментами бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступають Бюджет продажів і Кошторис збутових витрат.

Центр витрат – структурний підрозділ, відповідальний за виконання певного обсягу робіт (виробничого завдання) в рамках виділених на ці цілі ресурсів. До цього типу ЦФВ відноситься, як правило, більшість підрозділів компанії. У першу чергу, виробничі (цехи основного і допоміжного виробництв, сервісні підрозділи). При цьому у центрі витрат можуть бути і доходи (наприклад, виручка від реалізації транспортним підрозділом послуг на сторону), але якщо величина їх незначна, а надання даних послуг не є основним бізнесом компанії, ЦФВ визначається як центр витрат. Інструментами бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступають Бюджет виробництва (виробнича програма) і Бюджет витрат (або Кошторис витрат). Як різновид центрів витрат можуть виділятися центри закупівель та центри управлінських витрат.

Центр закупівель – це різновид центру витрат, він несе відповідальність за своєчасне і в повному обсязі постачання підприємства необхідними матеріальними ресурсами в межах виділених на ці цілі лімітів. До таких центрів відповідальності відносяться, наприклад, відділи постачання. Інструментами бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступають Бюджет закупівель (може включати в себе витрати на транспортування) і Кошторис витрат.

Центр управлінських витрат – це різновид центру витрат, він відповідає за якісне виконання функцій управління. До цього типу відноситься апарат управління компанії, у більшості випадків без поділу його на структурні складові (управління, відділи). Інструментом бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступає Кошторис управлінських витрат.

Центр прибутку – структурний підрозділ (або компанія в цілому), відповідальний за фінансовий результат від поточної діяльності. У більшості випадків відповідальність за поточний прибуток (або збиток) несе керівни-

цтво компанії. В окремих випадках у складі компанії можуть виділятися центри прибутку, відповідальні за фінансовий результат будь-якого виду діяльності. У складі центру прибутку можуть перебувати стоящі нижче по ієрархії центри доходу та центри витрат. Інструментом бюджетного управління для даного типу ЦФВ (не рахуючи Бюджетів продажів, закупівель, витрат) виступає Бюджет доходів і витрат.

Центр інвестицій – структурний підрозділ (або компанія в цілому), відповідальний за ефективність інвестиційної діяльності. Традиційною помилкою є визначення як центр інвестицій підрозділу, що займається плануванням і контролем інвестиційної діяльності (наприклад, інвестиційного управління). Справа в тому, що остаточні рішення інвестиційного характеру приймає керівництво компанії і несе за них всю повноту відповідальності. Інструментом бюджетного управління для цього типу ЦФВ виступає Бюджет інвестицій, а також Прогнозний баланс. У масштабах всього підприємства, як правило, центр інвестицій співпадає з центром прибутку і в такому випадку центр відповідальності визначають як центр прибутку й інвестицій.

Таким чином, тип ЦФВ визначає права і відповідальність структурного підрозділу за призначені для нього фінансові показники, які є складовою частиною фінансового результату компанії в цілому.

Сукупність взаємопов'язаних і супідрядних центрів відповідальності, являє собою фінансову структуру компанії, яка заснована на організаційно-функціональній структурі, але не завжди з нею збігається. Кілька підрозділів компанії можуть бути визначені як один ЦФВ (наприклад, служби апарату управління можуть бути визначені як центр витрат на чолі з керівником компанії), в той же час, кілька ЦФВ можуть бути виділені в рамках одного структурного підрозділу (наприклад, в рамках торгового дому можуть бути виділені окремо центр доходів оптової торгівлі і центр доходів зовнішньо-економічної діяльності). При виділенні центру фінансової відповідальності необхідно враховувати можливість чіткого визначення переліку продукції, робіт чи послуг, що надаються зовнішнім клієнтам або внутрішнім структурним підрозділам. Для центру фінансової відповідальності характерна фінансова самостійність, тобто його керівник повинен мати можливість визначати і управляти фінансовим результатом ЦФВ. Діяльність

центру відповідальності планується і контролюється через систему ключових показників.

Ключовими показниками для центру доходів є обсяги продажів, грошових надходжень, стан дебіторської заборгованості, обсяги витрат, пов'язаних з реалізацією продукції, на власне утримання та ін.

Ключовими показниками центру витрат є обсяги виконуваної роботи (виробничі завдання), якісні показники з випуску продукції, величина і структура витрат на випуск продукції та її собівартість, показники ефективності використання засобів виробництва і трудових ресурсів та ін.

Діяльність центру прибутку оцінюється за всіма перерахованими вище показниками, а також за показниками фінансової та економічної ефективності поточної діяльності: рентабельність, структура оборотного капіталу, прибутковість активів та ін. Показники центру прибутку та інвестицій, додатково до зазначених, включають показники ефективності інвестиційної діяльності (період окупності) та фінансового стану підприємства в цілому (такі як коефіцієнти фінансової незалежності і стійкості та ін.).

Наприклад, один з підходів до створення ЦФВ полягає у виділенні бізнес-напрямів (у термінології бюджетування – центрів маржинального прибутку (ЦМП), за якими відбувається управління прибутками та прямими витратами даних напрямів. Завдання формування ЦМП припускають, з одного боку, системний підхід, а з іншого боку – індивідуальний погляд топ-менеджерів компанії на бізнес. Думки керівників підрозділів про підходи до управління ЦМП, як правило, різняться: одні вважають, що управляти потрібно через дивізіони (наприклад, закупівлі, зберігання й продажі), інші є прихильниками управління через продуктові групи. Неправильне формування ЦМП може призвести до відсутності реальних важелів управління ними в менеджменті компанії, до помилок в управлінському обліку та, як наслідок, до прийняття невірних управлінських рішень. Щоб уникнути цих помилок, серед усього різноманіття об'єктів управління в компанії (магазини, продуктові групи, сегменти клієнтів і т.д.) необхідно визначити ті, через які дійсно здійснюється управління.

Наприклад, у компанії «Магнат Трейд Ентерпрайз», яка спеціалізується на торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, центри маржинального прибутку були виділені відповідно до назв дистриб'юторсь-

ких договорів. Компанія є ексклюзивним дистриб'ютором в регіоні трьох компаній – Procter & Gamble , Mars і Chupa-Chups , відповідно, у компанії три основні підрозділи, які займаються продажами даних марок. Тому фінансова структура фактично повторює оргструктуру.

При цьому навіть якщо два різних підрозділи працюють із тим самим партнером, договори на продаж різних марок укладають окремо. Це зручно як компанії, так і клієнтові – він може відмовитися від покупки однієї марки, при цьому всі умови договору по іншій марці (знижки та ін.) залишаються колишніми. Така схема дозволяє компанії відслідковувати ефективність роботи напрямів [17].

Операційний бюджет підприємства – розпис на плановий період доходів і витрат підприємства. Його формують на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, інших планів (див. рис. 3.1), які відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження. Для операційного бюджету характерна багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

Складання плану реалізації – початковий етап у формуванні операційного бюджету. У плані реалізації відображуються обсяги реалізації продукції у вартісному вираженні за періодами (місяцями, кварталами чи роками). Обсяг реалізації продукції у k -му періоді D_k визначається сумою очікуваних надходжень D за всіма видами продукції, які планує виробляти та реалізовувати підприємство у плановому періоді, тобто

$$D_k = \sum D_i = \sum K_i C_i, \quad (3.1)$$

де K_i , C_i – прогнозні кількість та відпускна ціна реалізованої у k -тому періоді продукції i -того виду.

Кількість реалізованої продукції повинна зростати, а ціни суттєво залежать від очікуваних рівнів інфляції та прогнозного попиту на продукцію. Для оцінки попиту, цін на продукцію і прогнозу обсягів реалізації при складанні операційного бюджету використовують різні методи, зокрема маркетингові дослідження ринку, методи експертних оцінок і економіко-математичного моделювання.



Рисунок 3.1 – Структура операційного бюджету підприємства

План виробництва ґрунтується на даних плану реалізації та необхідних для забезпечення неперервного виробничого процесу запасах сировини, матеріалів і готової продукції. Обсяг виробництва у k -тому періоді V_k визначається сумою кількості реалізованої в цьому періоді продукції K_k та необхідним для забезпечення виробництва залишком продукції на кінець періоду $ЗП_k$:

$$V_k = K_k + ЗП_k = \sum K_i + \sum ЗП_i, \quad (3.2)$$

або різницею між потребами в готовій продукції протягом k -того періоду та залишком продукції на початок цього періоду $ЗП_{k0}$:

$$V_k = ГП_k - ЗП_{k0} = \sum ГП_i + \sum ЗП_{i0}, \quad (3.3)$$

План прямих матеріальних витрат формується на основі даних про обсяги виробництва, нормативи витрат сировини і матеріалів на одиницю виробленої продукції, цільові запаси сировини на початок та кінець періоду.

ду, ціни на сировину й матеріали. План містить дані про собівартість C_k витрачених у k -тому періоді при виробництві продукції сировини та матеріалів. Собівартість визначається сумою вхідних запасів сировини, матеріалів та незавершеного виробництва $ЗМ_{k0}$, придбаних протягом i -того періоду сировини та матеріалів $ПМ_k$ за вирахуванням вихідних запасів сировини, матеріалів та незавершеного виробництва $ЗМ$:

$$СМ_k = ЗМ_{k0} + ПМ_k - ЗМ_k . \quad (3.4)$$

План амортизаційних відрахувань складають на основі даних про необоротні активи, які будуть використані для виробництва продукції в плановому періоді, зокрема, ті, що заплановані до введення в дію чи придбання, а також ті, що підлягають виведенню чи будуть повністю амортизовані.

План прямих витрат на оплату праці передбачає урахування витрат робочого часу, необхідного для забезпечення виконання плану виробництва, а також чисельності працюючих, планових ставок заробітної плати та можливих змін в оплаті праці.

План собівартості реалізованої продукції містить дані про витрати, здійснені в кожному з періодів на виробництво реалізованої у цьому періоді продукції. Собівартість реалізованої у k -му періоді продукції визначається різницею між собівартістю запасів готової продукції на початок і кінець періоду. При цьому собівартість запасів готової продукції на кінець періоду $СП_k$ являє собою суму собівартостей запасів готової продукції на початок періоду $СП_{k0}$, виробленої у k -тому періоді продукції $СВП_k$ за вирахуванням собівартості реалізованої протягом періоду продукції $СРП_k$.

$$СП_k = СП_{k0} + СВП_k - СРП_k . \quad (3.5)$$

Собівартість виробленої у k -тому періоді продукції розраховують на основі даних планів прямих матеріальних витрат, витрат на оплату праці та інших прямих витрат. План витрат на збут передбачає розрахунок усіх витрат, пов'язаних із реалізацією продукції. Витрати на рекламу і маркетинг також можуть бути заплановані у процентному відношенні до обсягів реалізації або з урахуванням фінансових можливостей підприємства, поставлених у ході фінансового планування цілей і завдань чи витрат підприємств-конкурентів, які реалізують на ринку подібну продукцію.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Назвіть основні параметри системної характеристики економічного управління підприємством.
2. Який вигляд має процес розв'язання задач економічного управління?
3. Які бюджети входять до складу операційного?
4. З розроблення якого бюджету починається бюджетування на підприємстві? Чому саме з нього?
5. Як Ви розумієте поняття «центр фінансової відповідальності»?

ТЕСТИ

1. *Регульовані та самоорганізуючі процеси, що відбуваються на підприємстві є:*
 - а) об'єктом економічного управління;
 - б) предметом економічного управління;
 - в) методом економічного управління;
 - г) законами економічного управління.
2. *Який з етапів системного дослідження є початковим?*
 - а) виявлення цілей;
 - б) формулювання критеріїв;
 - в) генерація альтернатив та сценаріїв;
 - г) формулювання проблеми.
3. *На якому з етапів процесу управління ухвалюють рішення щодо бюджету підприємства?*
 - а) організація;
 - б) мотивація;
 - в) контроль;
 - г) планування.
4. *На якому з етапів процесу управління ухвалюють рішення щодо того, наскільки організація просунулася в досягненні поставлених цілей;*
 - а) мотивація;
 - б) контроль;
 - в) планування;
 - г) організація.

5. Яка патологія управлінських рішень мається на увазі у виразі «сутність таких рішень заснована на переоцінці можливостей організації, не-адекватному сприйнятті й розумінні ситуації ухвалення рішення»?

- а) суперечливі рішення;
- б) авантюрні рішення;
- в) «маятникові» рішення;
- г) демотивуючі рішення.

6. Який з наведених нижче бюджетів не належить до операційних?

- а) бюджет продажів;
- б) бюджет комерційних витрат;
- в) бюджет грошових коштів;
- г) бюджет виробничих запасів.

7. Який з наведених нижче бюджетів належить до фінансових?

- а) інвестиційний бюджет;
- б) бюджет комерційних витрат;
- в) бюджет управлінських витрат;
- г) бюджет виробництва.

8. Бізнес-процеси, які відображають основний бізнес компанії й створюють основний потік доходів (постачання, виробництво, маркетинг, збут) – це:

- а) операційні бізнес-процеси;
- б) управлінські бізнес-процеси;
- в) підтримуючі бізнес-процеси;
- г) немає вірної відповіді.

9. Структурний підрозділ підприємства, відповідальний за збутову діяльність компанії – це:

- а) центр витрат;
- б) центр інвестицій;
- в) центр доходів;
- г) центр прибутку.

10. Цехи основного і допоміжного виробництв, сервісні підрозділи належать до:

- а) центру витрат;
- б) центру інвестицій;
- в) центру доходів;
- г) центру прибутку.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. За допомогою семантичного диференціалу проведіть *діагностикування мікроклімату в колективі* (підприємство обирається за бажанням). Наведіть аргументи, чим обумовлюється вибір показників для диференціалу. Проведіть оцінювання за побудованим диференціалом.

Розробіть рекомендації для удосконалення проблемних позицій. Які наслідки очікуються від впровадження рекомендацій?

Задача 2. За допомогою семантичного диференціалу проведіть *діагностикування організації НДДКР на підприємстві* (підприємство обирається за бажанням). Наведіть аргументи, чим обумовлюється вибір показників для диференціалу. Проведіть оцінювання за побудованим диференціалом.

Розробіть рекомендації для удосконалення проблемних позицій. Які наслідки очікуються від впровадження рекомендацій?

Задача 3. За допомогою семантичного диференціалу проведіть *діагностикування ефективності використання основних фондів підприємства* (підприємство обирається за бажанням). Наведіть аргументи, чим обумовлюється вибір показників для диференціалу. Проведіть оцінювання за побудованим диференціалом. Розробіть рекомендації для удосконалення проблемних позицій. Які наслідки очікуються від впровадження рекомендацій?

Задача 4. Визначити рейтинг підприємств на основі рівня показників їх фінансового стану, наведених у табл. 3.1, за допомогою методу суми місць.

Таблиця 3.1 – Показники фінансового стану підприємств

Показники	Підприємство № 1	Підприємство № 2	Підприємство № 3	Підприємство № 4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,11	0,09	0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	0,90	0,65	0,55
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,90	1,20	1,10	0,70
Коефіцієнт автономії	0,88	0,68	0,56	0,16

Задача 5. Показники ліквідності підприємства за звітний період наведені у таблиці 3.2. Оцініть рівень ліквідності та обґрунтуйте, які саме фактори мікро- та макросередовищ суб'єкта господарювання обумовили зазначені зміни.

Таблиця 3.2 – Показники ліквідності підприємства за звітний період

Показник	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	1
Коефіцієнт загальної ліквідності	2	1,7

ГЛОСАРІЙ

Маятникові рішення – це рішення, які мають природу помилкових і полягають у «виправленні» помилкового рішення спробою «повернення» до того, що було раніше.

Демотивуючі рішення – це рішення, що використовують неадекватну мотивацію.

Помилкові рішення – це рішення, які приймаються внаслідок недостатньої інформації про проблемну ситуацію, дезінформацію, прийнятої за достовірну, неправильної інтерпретації показників діяльності організації, тобто засновані на думці, що не спираються на реальний стан фірми й навколишнє середовище.

Бюджет продажів – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціни й очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції.

Бюджет виробництва – це виробнича програма, що визначає заплановані номенклатуру й обсяг виробництва у бюджетному періоді (у натуральних показниках).

Бюджет прямих витрат на матеріали – це кількісне вираження планів відносно прямих витрат компанії на використання й придбання основних видів сировини й матеріалів.

Бюджет прямих витрат на оплату праці – це кількісний вираз планів щодо витрат компанії на оплату праці основного виробничого персоналу.

Бюджет виробничих накладних витрат – це кількісний вираз планів щодо всіх витрат компанії, пов'язаних з виробництвом продукції за винятком прямих витрат на матеріали й оплату праці.

Бюджет управлінських витрат – це плановий документ, у якому наведені витрати на заходи, безпосередньо не пов'язані з виробництвом і збутом продукції.

Бюджет коштів – це плановий документ, що відображає майбутні платежі й надходження грошей.

Бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів.

Управлінські бізнес-процеси – це бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи (корпоративне управління, стратегічний менеджмент).

Операційні бізнес-процеси – це бізнес-процеси, які відображають основний бізнес компанії й створюють основний потік доходів (постачання, виробництво, маркетинг, збут).

Підтримуючі бізнес-процеси – це бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (бухгалтерський облік, підбір персоналу).

Центр доходів – структурний підрозділ, відповідальний за збутову діяльність компанії.

Центр витрат – структурний підрозділ, відповідальний за виконання певного обсягу робіт (виробничого завдання) в рамках виділених на ці цілі ресурсів.

Центр закупівель – це різновид центру витрат, він несе відповідальність за своєчасне і в повному обсязі постачання підприємства необхідними матеріальними ресурсами в межах виділених на ці цілі лімітів.

Центр управлінських витрат – це різновид центру витрат, він відповідає за якісне виконання функцій управління.

Центр прибутку – структурний підрозділ (або компанія в цілому), відповідальний за фінансовий результат від поточної діяльності.

Центр інвестицій – структурний підрозділ (або компанія в цілому), відповідальний за ефективність інвестиційної діяльності.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін. ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. – Київ : КНЕУ, 2011. – 327 с.
2. Дядечко Л. П. Бюджетування грошових коштів : сутність та роль в управлінні підприємствами : монографія / Л. П. Дядечко, Ю. О. Оліфірова, С. В. Бабій. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 250 с.
3. Системний аналіз: Навчальний посібник / За заг. ред. В. І. Творонович. – К.: ДЕТУТ, 2015. – 158 с.
4. Навчальний посібник з нормативної навчальної дисципліни «Психологія управління» / Укл. Моїсєєнко Л. М. – Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2013. – 175 с.
5. Евдокимова А.В., Пашкина И.Н. Внутренний аудит и контроль финансово-хозяйственной деятельности. Практическое пособие. – М. : Дашков и Ко, 2009. – 325 с.
6. Верланов Ю. Ю. Управлінський облік: сучасна теорія і практика : навч. посіб. / Ю. Ю. Верланов, С. А. Бурлан, Ю. О. Верланов. – Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 340 с.
7. Фінансовий менеджмент : Підручник. / Шелудько В. М. – К. : Знання, 2013. – 375 с.
8. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособ. для вузов / С.А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.
9. Жабська О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О.В. Жабська, Л.С. Ларка // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Тези доповідей XXIII міжнародної науково-практичної конференції, Ч.ІІІ (20-22 травня 2015р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХП». – С. 140.
10. Ларка Л.С. Система бюджетного управління на підприємстві / Л. С. Ларка, О. В. Бебешко // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Тези доповідей XXIV міжнародної науково-практичної конференції, Ч.ІІІ (18-20 травня 2016р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХП». – С. 199.
11. Ларка Л.С. Бізнес-планування в системі економічного управління підприємством / Л.С. Ларка, К.П.Нелюб // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки). – Харків: НТУ «ХП». – 2016. – № 27 (1199) – С. 3 – 7.

12. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник / О.П.Косенко, М.В.Загірняк, О.І.Маслак та ін. // Частина II / За ред. професорів Загірняка М.В., Перерви П.Г., Маслак О.І.– Кременчук, 2015. – 756 с.

13. Економіка виробничо-підприємницької діяльності : навч. посіб. / Перерва П.Г., Погорєлов М.І., Мехович С.А., Косенко О.П. – Харків : НТУ«ХП», 2006. – 567 с.

14. Как компании развивают и поощряют сотрудников. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sostav.ua/publication/kak-kompanii-razvivayut-i-pooshchryayut-sotrudnikov-55733.html>.

15. Метод мозгового штурма. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Метод_мозгового_штурма.

16. Квадрат Декарта для принятия решений. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yurface.ru/biznesa-s-nulya/kvadrat-dekarta-dlya-prinyatiya-reshenij/>.

17. Боровков П. Бюджетирование в торговых компаниях / П.Боровков // "Финансовый Директор". – 2005. – №6 (36). – Режим доступу: https://iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2322.

Розділ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства

Аналіз ситуації, що склалася в економіці України, свідчить про наявність серйозних проблем в діяльності окремих господарюючих суб'єктів. Виробниче підприємство знаходиться в ситуації невизначеності, непередбачуваності, зміни як внутрішніх умов господарювання, так і зовнішніх обставин: політичних, макроекономічних, екологічних, правових. В останні роки значно поширилися та завдають непоправної шкоди суб'єктам економіки такі негативні фактори, як комерційне та промислове шпигунство, шантаж, несанкціоноване використання технічних засобів для «зняття» інформації про діяльність конкурентів, рейдерство, крадіжки, корупція, криміналізація бізнесу, шахрайство. З метою зміцнення своїх ринкових позицій керівники підприємств приймають ризиковані рішення в умовах жорсткої конкуренції, прагнуть запобігти, послабити і захистити свою діяльність від існуючих або прогнозованих небезпек і загроз.

Економічний збиток, що заподіюється суб'єкту господарювання, може бути пов'язаний з його нездатністю протистояти конкуренції і бути результатом дії внутрішніх чинників, наприклад, низької якості менеджменту. Збиток може бути і наслідком впливу зовнішніх факторів - як свідомих дій з боку інших підприємств (конкурентів, партнерів), так і стихійних (коливання на окремих ринках, дестабілізація національної економіки, світової економічної системи в цілому і т. ін.). У певний період свого розвитку кожне підприємство стикається з проблемою захисту своїх інтересів від протиправних дій конкурентів і зазіхань недоброзичливців. При цьому свідомі дії партнера не обов'язково спрямовані на нанесення шкоди. Контрагенти можуть переслідувати власні цілі. Наприклад, згідно досліджень Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації Україна за показником «закриття бізнесу» займає 150 місце серед 183 країн світу. За даними статистичних досліджень, у 2015 році кількість заяв, поданих в арбітражний суд для збудження справ про банкрутство, складала 10,1% від кількості зареєстрованих в Україні підприємств. У 2016 році цей показник знизився до рівня 7,47%.

Щорічно Світовим банком визначається рейтинг легкості ведення бізнесу "Doing business". Він складається за результатами аналізу 10-ти чинників, які зменшують або підвищують ділову активність підприємств. Рей-

тинг охоплює умови для ведення бізнесу серед 190 країн. Україна у 2017 році в рейтингу "Doing business" посідала 80 місце, зайнявши позицію між Сан-Марино (79) та Боснією і Герцеговиною (81).

В сучасних умовах не завжди цивілізованих конкурентних відносин, недосконалого законодавства і інших негативних чинників підприємство повинно передбачати заходи забезпечення економічної безпеки з метою запобігання або зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Так чи інакше, забезпечення безпеки підприємства спрямоване перш за все на збереження стабільності його економічної діяльності. Будь-яка шкода рано чи пізно може отримати оцінку в грошовому вираженні, тобто може бути виділена чисто економічна складова збитку. Тому економічна безпека - це матеріальна база безпеки підприємства в цілому, одна зі складових загального поняття «безпека».

Безпека – це певний об'єктивний стан, заснований на відсутності загрози, відчутний суб'єктивно. Під безпекою розуміють стан спокою, впевненості.

Словник В. Даля трактує безпеку як «відсутність небезпеки, збереження, надійність» [8, с. 108].

Згідно результатів аналізу визначень безпеки, наведених у науковій літературі, дослідники виділяють два стану [16, с. 147]:

- а) об'єктивний стан безпеки (наявність або відсутність загрози) в загальному вимірі, місцевому або індивідуальному;
- б) відчуття безпеки (свідомість існування, відсутності небезпеки або можливості протидії неї).

Базовими ознаками, які відбиваються у визначенні поняття "безпека", є [38]:

- стан об'єкта;
- здатність об'єкта, явища або процесу зберігати свою сутність в умовах цілеспрямованого руйнівного внутрішнього і (або) зовнішнього впливу;
- властивість системи, побудованої на принципах структурної стійкості, самоорганізації, цілісності;
- гарантія, необхідна умова життєдіяльності особистості, суспільства, держави, що дозволяє їм зберігати і збільшувати духовні і моральні цінності.

Одним з базових елементів безпекознавства є поняття економічної безпеки – стану, при якому нейтралізовані фактори, що підривають стійкість функціонування економічного механізму.

Економічну безпеку розглядають як взаємопов'язану систему її різних рівнів: міжнародного, національного, рівня окремо взятої господарської структури, особистості. Перш за все при організації економічної безпеки йдеться про захист національних інтересів. Згідно цього підходу, економічна безпека - це такий стан економіки, який дозволяє зберегти стійкість до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особистості, сім'ї, держави. Тому економічну безпеку підприємства слід розглядати як один з елементів захисту національної економіки. На рис. 4.1 запропонована ієрархія рівнів безпеки, згідно якої економічна безпека підприємства є базовою складовою та матеріальною основою економічної безпеки держави, основою побудови національної економічної безпеки та глобальної економічної безпеки.



Рисунок 4.1 – Ієрархія рівнів економічної безпеки

В умовах ринкової економіки безпека підприємства (бізнесу) є однією з обов'язкових умов підтримки стійкого економічного і соціального розвитку країни, мінімізації ймовірності виникнення соціальних, трудових, між-національних та інших конфліктів, здатних загрожувати безпеці держави.

Безпека щодо діяльності підприємства розглядається, як стан підприємства, при якому ефективно функціонують механізми запобігання або зменшення впливу загроз стабільності розвитку і функціонування [5, с. 60].

В межах розуміння категорії «безпека підприємства» слід розглянути сутність загроз та небезпек. Як загроза, так і небезпека – це певна ступінь

імовірності втрати наявного стану, форма прояву шкідливих чинників, які схожі між собою за дією, але відрізняються ступенем розвитку або імовірністю дій. Загальним в розумінні загроз і небезпек є їх можливість спричинення шкоди безпеці. Загроза – це найбільша ступінь небезпеки (безпосередня не-безпека). Небезпека – це можлива (потенційна) загроза, в обмежених масштабах [12, с.78].

Небезпека - це можливі або реальні явища, події та процеси, які можуть завдати моральної чи матеріальної шкоди підприємству і підприємницької діяльності. Небезпека – це усвідомлена, але не фатальна ймовірність заподіяння шкоди, обумовлена наявністю об'єктивних і суб'єктивних факторів. Вона здатна приймати різні форми, може виступати у вигляді намірів, планування дій і їх реалізації з метою знищення, перекручування, послаблення, заподіяння шкоди і т. п.

Загроза – це небезпека на стадії переходу з можливості в дійсність, це потенційно можливі або реальні дії зловмисників, здатні завдати моральної, матеріальної чи фізичної шкоди. Загроза як форма вираження суперечностей завжди носить предметний характер. Вона конкретна, наповнена певним змістом. Розрізняють внутрішні і зовнішні загрози, що виходить від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки, які можуть бути спрямовані на персонал, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси [39]. Один з важливих підходів до аналізу загроз та небезпек - встановлення деякої «шкали пріоритетів безпеки», яка залежить від конкретної ситуації, характеру і ступеня загрози, класифікації і ранжування шкідливих факторів залежно від їх характеру і ступеня представленої ними небезпеки (рис. 4.2).

Наведена класифікація не є повною і вичерпною. Наукова література, присвячена даному питанню, містить і інші характеристики загроз і небезпек, обґрунтовані згідно різних підходів. Наприклад, Мельник О. А. [19, с.99–100] крім зазначених ознак, виділяє наступні групи небезпек:

- за способом здійснення: промислове шпигунство, розкрадання, вербування і підкуп персоналу, психологічний вплив на персонал, технологічний доступ і інші;
- по можливості прогнозування: прогнозовані; непередбачені;
- за ознакою віддаленості в часі: безпосередні; близькі (до 1 року); далекі (понад 1 року);
- по можливості запобігання: форс-мажорні, передбачувані.

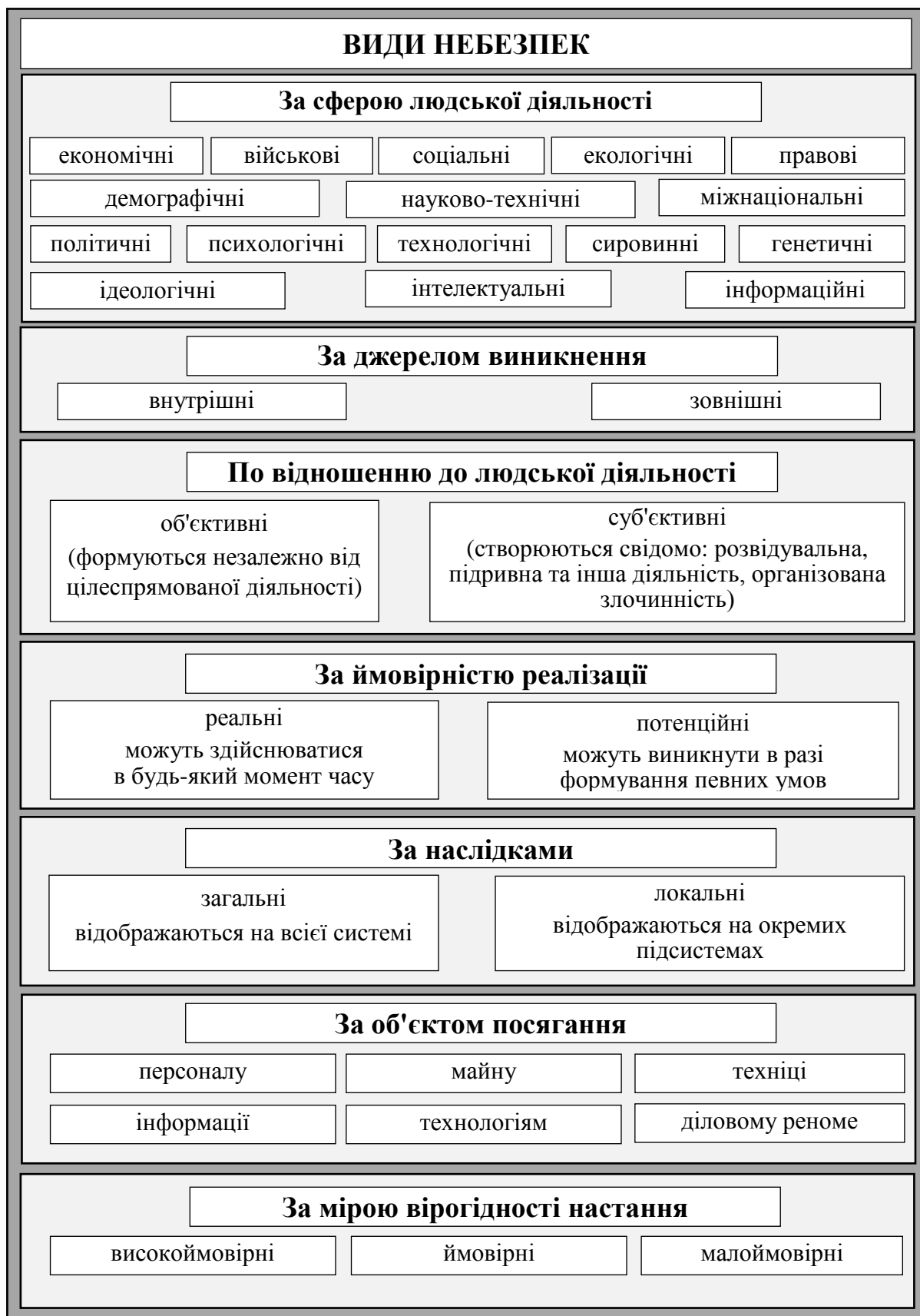


Рисунок 4.2 – Класифікація небезпечних чинників діяльності підприємства [36]

В. А. Гадішев і А. Г. Поскочинова [6, с.29] пропонують класифікувати небезпеки по: часу виникнення: актуальні; потенційні, частоті виникнення: постійні; випадкові, об'єктивності існування: реальні; надумані, впливу на об'єкт: активні; пасивні, за сферою виникнення: правові, військово-політичні, економічні, еколого-кліматичні, культурні, соціальні, науково-технічні.

Розгляд класифікацій можливих небезпек доводить широту та багатогранність шкідливих чинників, здатних вплинути на стан економічної безпеки підприємства та дає уявлення про основні напрямки, в яких мусять здійснюватися визначені кроки щодо захисту суб'єкта економіки.

На аналізі можливих небезпек ґрунтуються визначення сутності економічної безпеки підприємства.

Залежно від пріоритетної важливості певного виду небезпеки, середовища її формування та можливих наслідків, а також політики підприємства щодо захисту від шкідливих наслідків їх дії економічну безпеку підприємства розглядають як:

- стан захищеності від загроз і небезпек;
- відсутність загроз і небезпек;
- систему заходів, спрямованих на створення певних безпечних умов;
- дотримання певних параметрів та норм, від забезпечення яких безпосередньо залежить безпека) [33 , с.164].

Залежно від мети аналізу економічна безпека підприємства може розглядатися як з позиції підприємства, так і з позиції різних агентів ринку, що взаємодіють з підприємством (споживачів, суміжників, податкових, кредитних органів і т. ін.) [24]. Аналіз публікацій стосовно згаданої проблеми доводить, що фактори формування небезпек і загроз діяльності підприємства можна розглядати з різних точок зору в залежності від сфери формування, механізмів впливу, можливості прогнозування тощо.

Узагальнивши наведені формулювання економічної безпеки підприємства, згадану категорію можна охарактеризувати як стан впевненості суб'єкта ринку у здатності протистояти всім видам загроз, що визначається суб'єктивно на певний період часу.

Як правило, економічна безпека підприємства розглядається як стан організації у теперішній часу та як її здатність завдяки ефективному використанню ресурсів протистояти негативним тенденціям ринку та забезпечувати стає функціонування закладу у майбутньому. Теоретико-

методологічні основи забезпечення економічної безпеки підприємства розглядають її переважно як наслідок поточної діяльності. Між тим, як вірно зауважено у роботах [18; 35], при підході до дефініції безпеки виключно з позицій захисту, фактично нівелюється значення превентивних дій (звуження, послаблення, усунення, попередження), результатом яких, власне, і є формування умов стабільного функціонування, відтворення та розвитку системи [29]. А отже, звужене тлумачення безпеки, виключно з позицій захисту, потребує його подальшого розвитку.

В контексті забезпечення економічної безпеки у майбутньому важливим є не тільки реагування на ситуацію, що склалася, але й розробка мір превентивного характеру, спрямованих на відстеження потенційно негативних чинників та тенденцій, здатних нанести економічну шкоду діяльності закладу.

Слід підкреслити, що серед економістів, що займаються проблемами вивчення економічної безпеки підприємства, немає єдиної думки щодо головної мети цього процесу. Серед вчених існує думка, що цілями забезпечення економічної безпеки підприємства можуть бути:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи організації та її фінансової стійкості і незалежності;
- забезпечення високої якості виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг;
- досягнення високої конкурентоспроможності;
- забезпечення високої ефективності організації управління бізнес-процесами, оптимальності та ефективності його організаційної структури;
- забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, ефективності НДДКР;
- забезпечення високого рівня екологічності роботи організації, мінімізації руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;
- забезпечення якісної правової захищеності всіх аспектів діяльності;
- забезпечення захисту інформаційного середовища господарюючого суб'єкта, комерційної таємниці і досягнення високого рівня інформаційного забезпечення роботи всіх її служб;
- забезпечення безпеки персоналу організації, її капіталу, майна і комерційних інтересів [21, с. 42].

Формулюючи головну мету забезпечення економічної безпеки підприємства, враховують, що факторами впливу є внутрішні і зовнішні загрози, інтереси підприємства, його економічна свобода. Тому основною метою забезпечення економічної безпеки підприємства можна вважати комплексну протидію потенційним і реальним загрозам, усунення та мінімізація яких гарантують суб'єкту господарювання постійне і максимально ефективне функціонування в мінливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища в даний час, а також забезпечення високого потенціалу розвитку підприємства в майбутньому.

Досягнення головної мети в питаннях економічної безпеки підприємства можливо завдяки рішенням комплексу найбільш значущих завдань:

- виявлення реальних і прогнозування потенційних небезпек і загроз;
- знаходження способів їх запобігання, ослаблення або ліквідації наслідків їх впливу;
- знаходження сил і засобів, необхідних для забезпечення безпеки підприємства;
- організація взаємодії з правоохоронними та контролюючими органами з метою запобігання і припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів підприємства;
- створення власної, відповідної небезпекам і загрозам, служби безпеки підприємства та ін.

Серед методів, які можуть застосовуватися для вирішення завдань забезпечення економічної безпеки підприємства, слід зазначити:

- збір та аналітична обробка інформації та складання прогнозів розвитку економічної ситуації на макро- і мікрорівні підприємства;
- визначення (прогнозування) можливих загроз різних рівнів, які можуть вплинути на діяльність підприємства;
- прийняття рішень щодо недопущення або мінімізації впливу виявлених загроз;
- організація діяльності з попередження можливих загроз;
- завчасна відпрацювання моделей (алгоритмів) протидії негативному впливу загроз діяльності підприємства;
- проведення практичного експерименту з перевірки ефективності запропонованих моделей (алгоритмів)
- виявлення, аналіз і оцінка реально виниклих загроз економічній безпеці;

- прийняття рішень і організація діяльності з реагування на ті загрози;
- застосування розроблених моделей на практиці;
- моніторинг і оцінка ефективності реалізації прийнятих рішень;
- внесення коректив в систему протидії загрозам;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства [11; 22].

4.2. Системний підхід в теорії економічної безпеки підприємства

Системний підхід є загальнонауковим методологічним напрямком, згідно якого будь-який об'єкт досліджується як цілісний комплекс елементів в сукупності відносин і зв'язків між ними, тобто об'єкт розглядається як система [27, с. 463]. Сьогодні визначення поняття «система» настільки численні, що від спроб в черговий раз уточнити зміст дефініції дослідники перейшли до узагальнення представлених в науковій літературі визначень, виявляючи закономірності в їх утриманні. Аналіз закономірностей, зазначених у визначеннях системи, дозволяє констатувати:

- 1) будь-яка система складається з двох або більше елементів;
- 2) елементи системи мають характерні тільки для себе властивості (тільки тоді їх можна відрізнити від інших елементів);
- 3) між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких елементи системи впливають один на одного;
- 4) система має свою тимчасову визначеність, тобто її складу можна визначити в кожную конкретну мить;
- 5) система має свою просторову визначеність, тобто будь-яка система має свої межі; це означає, що система має своє зовнішнє середовище, з яким вона певним чином пов'язана.

Необхідною умовою існування будь-якої системи є певна впорядкованість складових її елементів, що утворює її структуру. Структура системи - це стійка впорядкованість у просторі та часі елементів системи та зв'язки між ними, що забезпечують цілісність та існування самої системи, а також її найважливіших властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах. Структура системи економічної безпеки підприємства визначається складом і взаємозв'язками її елементів і підсистем, а також зв'язками з зовнішнім середовищем.

З змістовного наповнення термінів «система», «елемент системи» і «структура системи» можна зробити наступні висновки:

1) будь-які реальні або абстрактні об'єкти, явища і процеси можна уявити як систему;

2) будь-яку систему можна розглядати також і як елемент іншої системи більш високого рівня [40].

Система економічної безпеки підприємства обумовлена взаємодією різних факторів і повинна бути націлена на протидію як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам. Вона залежить практично від всіх показників стану та ефективності діяльності підприємства. Наприклад, аналіз та узагальнення умов господарювання машинобудівних підприємств України, проведений колективом авторів монографії «Концепція економічної безпеки сучасного підприємства» [48], виявив наступний перелік найбільш загрозливих чинників: тіньові механізми господарювання; скорочення кількості працівників, відсутність моральної та матеріальної мотивації; підвищення зношеності основних засобів; зниження інноваційної активності; недостатня державна підтримка розвитку підприємств; відсутність кредитування і т.ін. Виходячи з фундаментальних положень системного підходу, система безпеки підприємства являє собою сукупність об'єктів, суб'єктів безпеки і механізму реалізації безпеки, що об'єднані спільними цілями і завданнями з метою протидії загрозам і забезпечення можливостей реалізації інтересів підприємства на ринку. Загальноприйнятим є підхід, згідно якого стан економічної безпеки підприємства визначають ступенем впливу трьох груп факторів: функціональних складових, що формуються у внутрішньому середовищі підприємства, дією зовнішніх чинників негативного характеру, якістю організації роботи служби безпеки підприємства.

Схематично вплив складових, що формують економічну безпеку підприємства, представлено на рис. 4.3.

Серед загроз, які формуються у внутрішньому середовищі підприємства, як правило виділяють фінансові, інформаційні, техніко-технологічні, кадрові, маркетингові та юридично-правові (рис. 4.3). Розглянемо їх більш детально.

Фінансова безпека займає особливе місце в системі економічної безпеки, об'єднуючи характеристики як економічної безпеки, так і фінансів підприємства, впливаючи абсолютно на всі сфери його діяльності. Оскільки фінанси є мірилом ефективності функціонування підприємства, несприятливий стан відносин у фінансовій сфері не дозволяє забезпечити належний рівень економічного зростання, скорочує фінансові можливості підприємства.

тва, негативно впливає на стійкість і пристосованість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз. Чим стабільніша фінансова система підприємства, чим більш життєздатною є його фінансова діяльність, тим вище рівень його економічної безпеки.

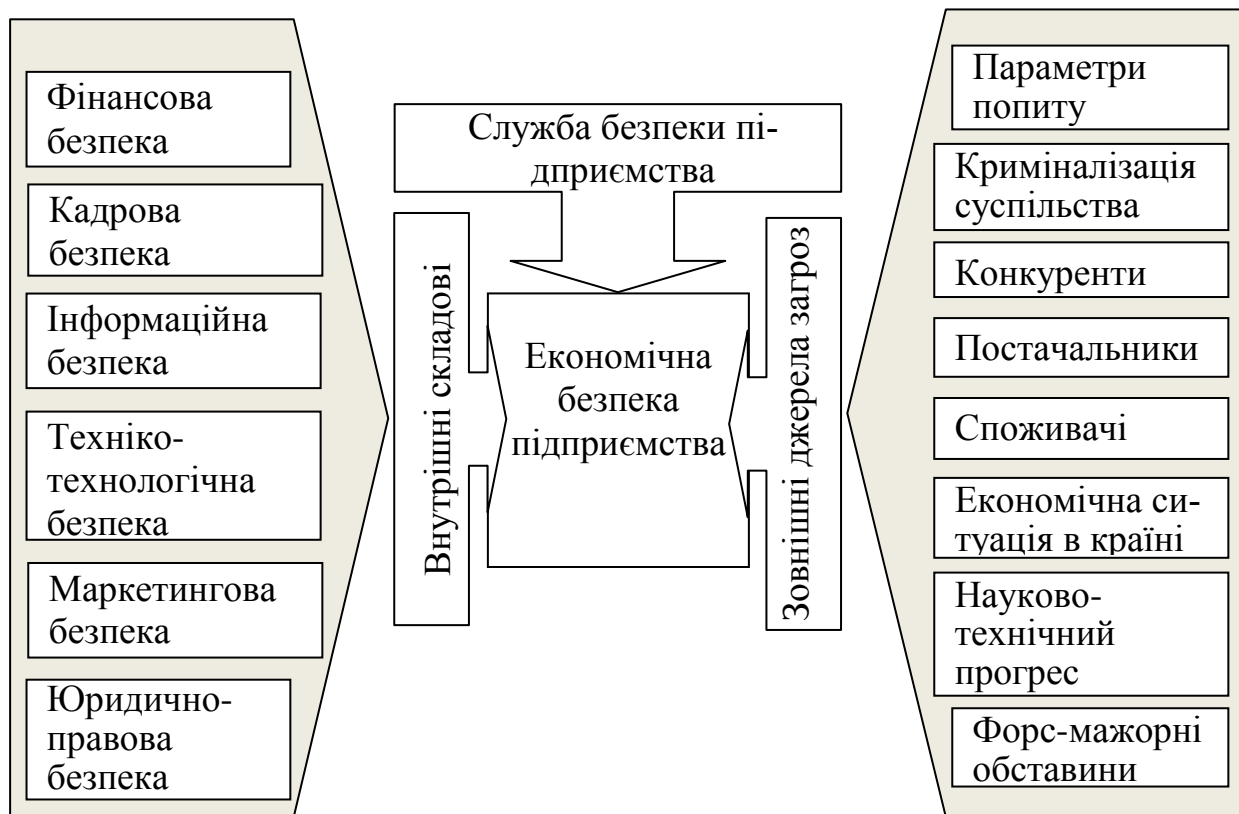


Рисунок 4.3 – Фактори формування економічної безпеки підприємства
[Авторська розробка]

Під фінансовою безпекою підприємства розуміють такий фінансовий стан, що характеризується:

- збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством;
- стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз;
- здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових ресурсів, забезпечувати розвиток фінансової системи.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства – процес запобігання будь-яких втрат від негативних зовнішніх і внутрішніх факторів при здійсненні комерційної діяльності. Спостерігається прямий зв'язок фінансової

безпеки підприємства з забезпеченістю діяльності підприємства фінансовими ресурсами:

- забезпеченістю власним основним капіталом;
- власним оборотним капіталом;
- кредитами і позиками (під власні гарантії або гарантії держави);
- інвестиціями, прямим фінансуванням з бюджету (для державних і комунальних підприємств).

Чим вище рівень забезпеченості комерційної діяльності фінансовими ресурсами, тим вище і рівень фінансової безпеки підприємства.

На рівень фінансової діяльності підприємства і на стан його фінансової безпеки впливають:

- внутрішні чинники (рівень операційного і стратегічного фінансового менеджменту);
- зовнішні чинники (державна, ринкова, конкурентна, обставини непереборної сили, які не пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства).

Джерелами внутрішніх небезпек і загроз фінансової безпеки підприємства є помилки менеджменту в сфері управління фінансами:

- помилки у виборі стратегії підприємства;
- помилки в управлінні та оптимізації активів і пасивів підприємства (управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, вибір інвестиційних проектів і джерел їх фінансування, оптимізація амортизаційної політики).

Головні зовнішні небезпеки і загрози фінансової безпеки підприємства це:

- скупка акцій, боргів підприємства небажаними партнерами;
- наявність значних фінансових зобов'язань (великі кредити, великі боргові зобов'язання перед підприємством);
- нерозвиненість ринку капіталу і його інфраструктури;
- недостатній розвиток правової системи (захисту прав інвесторів)
- криза грошової і фінансово-кредитної системи;
- нестабільність економіки

Метою забезпечення фінансової безпеки підприємства є управління сукупністю фінансових ризиків шляхом їх нейтралізації та (або) мінімізації негативних наслідків їх здійснення, забезпечення фінансової стійкості підприємства, прибутковості і рентабельності бізнесу, оптимізація структури його капіталу і т.п.

Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

Результатом недостатньо ефективної кадрової політики підприємства, недостатньої уваги до підбору персоналу, формування його корпоративної культури може бути негативний вплив на співробітників підприємства з боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього становища самої людини, що здатне завдати певної шкоди. Порушення кадрової безпеки виражається в різних формах опору працівників культурі компанії, її нормам, цінностям, регламентам. Згідно даних досліджень, які регулярно проводяться на підприємствах, серед основних порушень з боку персоналу підприємства можна назвати:

- розкрадання майна підприємства;
- фальсифікація сум готівки в касі і грошей на банківських рахунках, підробка фінансових документів;
- несанкціоновані операції з цінними паперами, матеріальними і нематеріальними активами підприємства;
- несанкціонований продаж і використання майна підприємства у власних цілях;
- фальсифікація звітів про використання грошей, виданих на відрядження, проведення різних заходів;
- отримання заробітної плати за невиконану роботу, оплата роботи підставних (фіктивних) осіб;
- навмисне псування і знищення майна підприємства;
- шантаж компетентністю (я - незамінний працівник);
- шантаж повноваженнями (концентрація повноважень в одних руках);
- поширення конфіденційної та іншої інформації третім особам, торгівля комерційними секретами;
- дисциплінарні порушення;
- створення в колективі нестерпного морально-психологічного клімату.

Наприклад, основні ризики підприємства генеруються, як правило, його власними кадрами. Приблизно 51 % випадків економічних злочинів скоюють співробітники підприємств. У 19 % випадків джерелом загрози є

клієнти компанії, у 12% випадків – ділові партнери, у 18% – особи, які не мають ділових відносин з підприємством.

Основні причини фінансових афер на підприємствах породжуються:

- особистими фінансовими труднощами співробітників, неможливістю задоволення життєвих потреб;
- низькою кваліфікацією керівництва підприємства;
- нездоровим діловому кліматом в колективі;
- психологічною готовністю (схильністю) співробітника до зловживання службовим становищем;
- наявністю порочних зв'язків, вчинків, інтересів;
- слабкістю кадрового менеджменту, неефективною роботою з кадрами.

Тісно пов'язана з кадровою безпекою фізична безпека персоналу, безпеку праці та здоров'я персоналу.

Фізична безпека персоналу підрозділяється на особисту безпеку керівництва і провідних фахівців і безпеку всього персоналу в цілому.

Особиста безпека керівництва та провідних фахівців – це їхня фізична охорона, а також охорона житла і засобів пересування керівників і провідних фахівців організації та членів їх сімей.

Фізична безпека персоналу – це система охорони праці та техніки безпеки в організації на основі виробничої санітарії та психології ділових відносин. Безпечні і здорові умови праці в організації забезпечуються комплексною взаємодією як керівництва організації, так і зусиллями самого персоналу організації.

Безпека праці і здоров'я персоналу - система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників в процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Забезпечення кадрової безпеки підприємства відбувається шляхом виявлення, прогнозування та оцінки негативних процесів в цій сфері і розробки превентивних або активних заходів, спрямованих на їх попередження або усунення.

Інформаційна безпека підприємства - це стан захищеності корпоративних даних, при якому забезпечується їхня конфіденційність, цілісність, автентичність (відкритість, достовірність) і доступність.

Інформаційна безпека спрямована на створення і підтримання такого стану інформаційних ресурсів і пов'язаних з ними засобів і систем інформатизації, який би гарантував якісне і безперебійне забезпечення менеджерів підприємства актуальною інформацією при необхідному рівні її захищеності від незаконного втручання, розкриття чи розголошення.

Підприємницька діяльність пов'язана з отриманням та використанням різних видів інформації. Розвиток і впровадження обчислювальної техніки, перехід до недрукованих форм документообігу, збільшення обсягів оброблюваної інформації, розширення кола її користувачів призводять до ускладнення можливості контролю і перешкоджання несанкціонованому отриманню і використанню інформації. Це створює умови для підвищення загрози безпеці діяльності підприємства.

Сьогодні інформація є особливим товаром, що має свою вартість, тому що її розголошення може мати небезпечні наслідки для підприємницької діяльності. Кожне підприємство самостійно визначає перелік інформації, яка є його комерційною таємницею. Наприклад, фінансові звіти підприємства є джерелом інформації не тільки для аналітиків, але і для менеджменту компанії і широкого кола зацікавлених осіб. Втрата 20% комерційної таємниці підприємства підвищує коефіцієнт його можливого банкрутства на 0,6.

Комерційна таємниця – це відомості, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням та іншою діяльністю суб'єкта господарювання, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам цього суб'єкта господарювання. До таких відомостей належать:

- відомості про фінансову діяльність;
- інформація про ринок (ціни, знижки, умови договорів, обсяг, тенденції виробництва і прогноз для конкретного продукту, ринкова політика і плани, маркетинг, відносини зі споживачами, чисельність і розміщення торгових агентів);
- відомості про виробництво і продукцію;
- наукові розробки;
- відомості про систему матеріально-технічного забезпечення;
- відомості про персонал підприємства;
- відомості про принципи управління підприємством;
- інші відомості (елементи системи безпеки, коди і процедури доступу до інформаційних мереж; принципи організації захисту комерційної таємниці).

Інформація підприємства, що становить комерційну таємницю за важливістю може відноситися до 4-ох рівнів:

1. Життєво-важлива – необхідна для функціонування підприємства.
2. Важлива – витік її призводить до великих втрат.
3. Корисна – витік створює матеріальні втрати для підприємства, однак воно може ефективно функціонувати.
4. Неістотна – витік її не створює матеріальних втрат підприємству і не впливає на його функціонування.

Комерційною таємницею є інформація перших трьох рівнів. Ця інформація має різну цінність для підприємця і розголошення її може привести до різних наслідків. Виходячи з цього, інформацію поділяють на 3 групи:

1. Інформація для відкритого доступу.
2. Інформація з обмеженим доступом (поліція, податкова інспекція, прокуратура).
3. Інформація тільки для співробітників (або керівництва) фірми.

Базовими завданнями забезпечення інформаційної безпеки підприємства є:

- збереження цілісності даних - захист від збоїв, що ведуть до втрати інформації; від незаконного створення та знищення даних (пошкодження бухгалтерських баз);
- захист конфіденційної інформації від незаконного розголошення, витоку, ушкодження;
- захист від вірусної активності або дій зловмисників.

Право на захист комерційної таємниці має бути закріплено в статуті підприємства. Це дозволяє на правовій основі будувати відносини з партнерами, власними співробітниками, організовувати режим захисту комерційної таємниці на підприємстві. Права підприємства на захист комерційної таємниці у відносинах з трудовим колективом повинні бути закріплені в статтях колективного договору.

Маркетингова безпека підприємства як складовий елемент економічної безпеки полягає в захисті підприємства від неефективно обраної моделі поведінки на ринку шляхом уникнення помилок в продуктивній, збутовій, комунікаційній або ціновій політиці. Маркетингова складова економічної безпеки характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, що генеруються ринковим середовищем, відо-

бражає надійність і захищеність ринкової позиції підприємства, характеризує рівень відповідності параметрів виробничої системи вимогам ринку.

Маркетингова безпека – це система виявлення, аналізу та запобігання загрозам, що надходять від внутрішніх і зовнішніх елементів комплексу маркетингу підприємства. До внутрішніх елементів комплексу маркетингу належать: товар, ціна, розміщення, просування [1, с. 34]. У свою чергу, до зовнішніх елементів комплексу маркетингу підприємства відносяться: оточення (посередники, постачальники, споживачі, конкуренти, державні установи, засоби масової інформації, фінансові інститути, рекламні агентства і т. п.), конкуренція, ринкове середовище (економічна, політико-правова, демографічна, технологічна, інформаційна), інституційні чинники та ін.

Маркетингова безпека підприємства відображає взаємозв'язок і відповідність внутрішніх можливостей підприємства умовам ринкового середовища, більше того, внутрішні елементи комплексу маркетингу повинні ефективно поєднуватися між собою і враховувати дію зовнішніх елементів [25, с. 27].

Внутрішні чинники включають здатність реагування системи управління на зміни ринкової кон'юнктури; компетентність, професіоналізм і узгодженість роботи персоналу; стабільність і надійність взаєморозрахунків з контрагентами; ефективність збутової мережі; ефективність товарної, комунікаційної та цінової політики підприємства.

Зовнішні фактори пов'язані з неконтрольованим середовищем, що складається з споживачів, посередників, конкурентів, постачальників, контактних аудиторій.

Завдання маркетингової безпеки - це безпека перш за все складових комплексу маркетингу (починаючи від стадії розробки технології до виходу готового продукту), не випускаючи з поля зору всі інші складові бізнес-процесів компанії. Працююча система маркетингової безпеки - один з основних факторів, що впливають на інвестиційну привабливість, на конкурентоспроможність компанії на ринку, а також на його економічну безпеку [1].

Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства відповідає за технологічний потенціал і характеризує ступінь його захищеності. До основних негативних впливів на цю складову економічної безпеки підприємства відносять дії, спрямовані на підлив його технологічного потенціалу; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння технологічного устаткування й інструментів.

Будь-яке підприємство характеризується кількісними та якісними параметрами використовуваних техніки і технологій. Їх рівень безпосередньо визначає загальні виробничі, інвестиційні, інноваційні та інші параметри підприємства, в кінцевому підсумку впливаючи на конкурентоспроможність його продукції і загальну ефективність діяльності.

Чим вище рівень техніко-технологічної бази підприємства, тим краще його перспективи розвитку в майбутньому, а, відповідно, і рівень економічної безпеки. У такому контексті техніко-технологічну складову слід розглядати як один з елементів економічної безпеки підприємства.

Основна мета техніко-технологічної безпеки полягає в забезпеченні відповідності застосовуваних на підприємстві техніки та технологій сучасним світовим аналогам. На основі аналізу поточного стану техніко-технологічної безпеки підприємства, виявлення основних негативних чинників і процесів в цій сфері (фізичний знос основних засобів; моральне старіння основних засобів і технологій; неефективна організація робочого процесу; порушення технологічних процесів і т.п.) розробляються стратегії, методи і передбачаються кошти підвищення рівня техніко-технологічної безпеки.

Забезпечення технологічної складової економічної безпеки підприємства передбачає:

- контроль технологічної дисципліни;
- аналіз ринку технологій з виробництва продукції, аналогічної профілю даного підприємства;
- вдосконалення існуючих та розробку нових ефективних технологій;
- збір і аналіз інформації про особливості технологічних процесів на підприємствах, які виробляють аналогічну продукцію;
- аналіз науково-технічної інформації за новими розробками в цій галузі;
- аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності технологій, що вже використовуються;
- розробка технологічної стратегії розвитку підприємства;
- реалізація планів технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності;
- аналіз результатів практичної реалізації заходів з охорони технологічної складової економічної безпеки підприємства на підставі розрахунків ефективності таких заходів [37].

Юридично-правова складова полягає в ефективному та всебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, чіткому дотриманні підприємством і його співробітниками всіх норм чинного законодавства. Основними загрозами цієї складової безпеки є недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній і іншій діловій документації, а саме: порушення юридичних прав підприємства і його працівників; навмисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей; порушення норм патентного права тощо.

Процес забезпечення цієї складової економічної безпеки підприємства включає в себе запобігання збитків від негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх загроз [17]. Сьогодні в Україні особливого занепокою викликає проблема корупційних проявів у всіх сферах діяльності. Наприклад, надзвичайно серйозною залишається проблема корупційних проявів під час проведення тендерних торгів. За інформацією Служби безпеки України, втрати від корупційних дій під час проведення процедур закупівель становлять 10 - 15 відсотків (35,0 - 52,5 млрд. гривень) видаткової частини державного бюджету щороку. Значна частина закупівель здійснюється з порушенням законодавства, за неконкурентною процедурою (в одного постачальника).

До внутрішніх загроз юридично-правового характеру відносяться: низька кваліфікація працівників юридичної служби, недостатність фінансування її діяльності, нерозуміння необхідності попередньої юридичної експертизи будь-яких внутрішніх або зовнішніх документів, договорів та ін. Наслідком внутрішніх юридично-правових загроз є слабка правова обробка договірних відносин підприємства з контрагентами, невміння захистити інтереси підприємства в конфліктних ситуаціях, неефективне планування юридичного забезпечення бізнесової діяльності.

Зовнішні негативні впливи мають політичний або нормативно-правовий характер.

Загрози юридично-правового характеру політичної природи є наслідком конфлікту інтересів суспільних груп (верств) населення з економічних, національних, релігійних та інших мотивів, військових конфліктів, економічної і політичної блокади, фінансової та політичної кризи світового (міжнародного) характеру.

Зовнішні негативні впливи нормативно-правового характеру проявляються через недотримання вимог нормативно-правових актів з боку діло-

вих партнерів, шахрайські дії сторонніх організацій, лобіювання особистих інтересів учасниками політичних партій та суспільних рухів, зміну положень чинного законодавства з питань власності, господарського та трудового права, оподаткування тощо.

Метою забезпечення юридично-правової безпеки підприємства є правовий захист його діяльності для запобігання будь-якого виду шкоди шляхом недопущення порушень норм чинного законодавства та вимог нормативно-правової документації [37].

Слід зазначити, що в деяких публікаціях серед внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства, крім вже розглянутих нами, виділяють екологічну, техногенну, психологічну, фізичну, науково-технічну, пожежну безпеку. У цьому є певна логіка, проте при більш детальному аналізі зазначені види загроз можуть розглядатися як елементи вже виділених раніше груп.

Аналіз домінуючих позицій у змісті визначення «система економічної безпеки підприємства», дозволив виділити існування систем двох видів:

- систему економічної безпеки підприємства;
- систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Незважаючи на співзвучність назв, мова йде про принципово різні за призначенням системи. Вирішальна роль в забезпеченні економічної безпеки підприємства належить системі економічної безпеки підприємства, а система забезпечення економічної безпеки підприємства є похідною від системи економічної безпеки підприємства, багато в чому повторюючи принципи її формування та функціонування [13, с. 50].

Система економічної безпеки підприємства спирається на дефініцію «система» відповідно до її визначенням в загальній теорії систем. У цьому випадку структура системи розкривається як сукупність елементів системи економічної безпеки підприємства. При цьому мається на увазі, що один і той же елемент системи може взаємодіяти з іншими елементами в певному контексті.

Кожна з розглянутих складових важлива для забезпечення комплексної безпеки підприємства і не може розглядатися без взаємозв'язку з іншими. Змістовно функціональні складові відображають систему специфічних методів і засобів, властивих процесу формування, оцінки та підтримки необхідного рівня безпеки підприємства за окремими напрямками його діяльності або за ключовими видами ресурсів. Розглянуті складові досить повно

характеризують ключові напрямки, за якими має реалізовуватися процес формування і підтримки необхідного рівня безпеки підприємства в його внутрішньому середовищі. Однак система економічної безпеки підприємства крім внутрішніх складових безпеки включає великий перелік зовнішніх джерел загроз, протидія яким має забезпечити економічну стійкість суб'єкта економіки.

Підприємство постійно знаходиться в умовах взаємодії із зовнішнім оточенням і змушене рахуватися з ним у своїй комерційній діяльності, погоджуючи свої інтереси з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем здійснюється, починаючи з надходження факторів виробництва від постачальників і триває до етапів збуту продукції клієнтам. Предметом такої взаємодії можуть бути матеріальні потоки, інформація, фінанси і т.п. Поряд з цим існують зв'язку із суміжними підприємствами, контрагентами, конкурентами, організаціями, органами державного управління. Всі вони є потенційними джерелами загроз. Підприємство тільки тоді знаходиться в стані економічної безпеки, коли його інтереси в певній мірі узгоджені з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища (споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, держави).

Для вирішення завдання забезпечення економічної безпеки підприємства фактори зовнішнього впливу і внутрішнього формування слід розглядати з точки зору системного підходу, у взаємозв'язку, що дозволить забезпечити стабільне і максимально ефективне функціонування підприємства в даний час і високий потенціал його розвитку в майбутньому [17].

4.3. Методичні засади системи забезпечення економічної безпеки підприємства

Визначення поняття «система забезпечення економічної безпеки підприємства» відображають прикладний аспект системи, тобто акцентує увагу на функціональних напрямках процесів забезпечення безпеки, проведенні заходів різного характеру з метою захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Складовими елементами такої системи є об'єкт і суб'єкт безпеки, механізм управління безпекою, функції, методи і принципи управління, а також стратегічні дії з управління безпекою.

Об'єктом безпеки виступає все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки, а саме: різні види діяльності підприємства (виробнича, комерційна, постачальницька, управлінська та ін.); майно і ресурси підпри-

ємства (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні та ін.); персонал фірми, її керівництво, акціонери, різні структурні підрозділи, служби, партнери, співробітники, які володіють інформацією, що становить комерційну таємницю і т. ін.

Суб'єктами безпеки підприємства є ті особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки бізнесу.

Забезпечення безпеки є необхідною умовою діяльності будь-яких організацій, незалежно від форм їх власності, виду організаційної структури, обсягів діяльності. Забезпечення безпеки підприємства - це не тільки його фізична захищеність. Цей процес передбачає виявлення, всебічний аналіз і оцінку існуючих загроз по кожній з функціональних складових діяльності підприємства і розробку на цій основі системи протидії і попереджувальних заходів захисту і мінімізації комерційних ризиків, що повинні бути організовані з огляду на унікальність і специфіку суб'єкта.

Серед заходів захисту економічної безпеки підприємства виокремлюють:

- заходи щодо попередньої бізнес-розвідки (збір інформації про потенційних партнерів, контрагентів, конкурентів підприємства);
- юридичний захист;
- перевірки персоналу фірми як на етапі найму на роботу, так і періодичні перевірки осіб, що вже працюють на підприємстві;
- заходи щодо запобігання шахрайських дій відносно бізнесу;
- заходи щодо захисту конфіденційної і комерційної інформації, інтелектуальної власності.

Сутність будь-якого явища, у тому числі, й економічної безпеки, виражається в його функціях, тобто в тих завданнях, для вирішення яких воно призначено. До складу основних функцій управління економічною безпекою підприємства слід віднести планування; організацію і регулювання; стимулювання; контроль.

Управління економічною безпекою має здійснюватися за певними принципами. Аналіз і узагальнення ряду наукових джерел [10; 23; 3] свідчить про те, що основними принципами управління економічною безпекою підприємства є:

– принцип розвитку, що передбачає необхідність урахувати швидкі зміни, що відбуваються у навколишньому оточенні, здатність системи до розвитку;

– принцип адаптивності, що виражається у здібностях системи управління прилаштовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства з метою уникнення загроз;

– принцип єдності, що передбачає узгодженість та скоординованість дій підрозділів і служб щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;

– принцип компетентності, що передбачає, що питаннями забезпечення економічної безпеки займаються висококваліфіковані кадри;

– принцип економічної доцільності полягає в тому, що витрати на проведення заходів з забезпечення безпеки повинні бути економічно обґрунтованими;

– принцип оперативності – швидка реакція системи на зміни у навколишньому оточенні, використання тільки актуальної інформації;

– принцип комплексності, що передбачає нейтралізацію шкідливих факторів на всі функціональні складові економічної безпеки;

– принцип законності, що передбачає функціонування системи управління економічною безпекою згідно з вимогами чинного законодавства;

Реалізація наведеної системи принципів управління економічною безпекою підприємства дає змогу забезпечити виконання мети її організації й реалізацію поставлених задач.

Основна мета економічної безпеки підприємства - забезпечити його тривале і максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому.

З цієї мети випливають такі завдання економічної безпеки підприємства:

- забезпечити високу фінансову ефективність, стійкість і незалежність підприємства;

- забезпечити технологічну незалежність і досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;

- оптимізувати ефективність роботи організаційної структури;

- забезпечити високий професійний рівень підготовки кадрового складу;

- мінімізувати руйнівний вплив результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;
- забезпечити нормативно-правову захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечити інформаційну безпеку діяльності підприємства, комерційну таємницю;
- забезпечити безпеку комерційних інтересів підприємства, його капіталу і майна.

Важливим елементом системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, під яким мається на увазі сукупність нормативно-правових документів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених завдань.

Методи механізму управління економічною безпекою підприємства поділяються на адміністративні (організаційно-розпорядчі); економічні; соціально-психологічні.

Оскільки всі складові тісно пов'язані між собою і здійснюють комплексний вплив на процеси економічної безпеки, то на підприємствах необхідно всебічне дослідження всієї сукупності діючих факторів. Комплексний підхід до формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає необхідність врахування всіх реальних умов його діяльності, з чітко окресленими елементами, схемою їх дії і взаємодії [4, с. 96]. В основі механізму забезпечення економічної безпеки підприємства знаходиться організація взаємодії організації з суб'єктами зовнішнього середовища, в результаті чого відбувається надходження необхідних для виробничого процесу ресурсів та інформації, що відповідають системі пріоритетних інтересів підприємства. Серед найважливіших умов, які повинні враховуватися, виступають якісне управління інформаційним середовищем, оптимізація витрат підприємства, адаптація до техніко-економічних нововведень, розширення сфери використання товарів і послуг [9, с. 94]. Ці умови здатні надати найбільш істотний вплив на формування стійкого фінансового стану підприємства, позитивно впливаючи тим самим на його економічну безпеку.

Функціональність механізму повинна бути спрямована на забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства при вирішенні поточних (оперативних) і перспективних (стратегічних) завдань. До поточних завдань відносяться оптимізація витрат і підвищення віддачі від використання ресу-

рсного потенціалу зовнішнього середовища. До перспективних завдань відноситься адаптація діяльності до нововведень, розширення виробничих потужностей і їх диверсифікація [20, с. 71].

У загальному вигляді методика формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства включає:

1. Вивчення специфіки бізнесу підприємства, його місця на ринку і основних показників діяльності.
2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства і вивчення інформації про можливості виникнення кризових ситуацій і поведінки в них.
3. Перевірка існуючих інформаційно-технічних, інтелектуальних, економічних, правових, силових і неформальних засобів по забезпеченню захисту і аналіз їх придатності.
4. Моделювання нового механізму забезпечення економічної безпеки підприємства: розробка плану усунення виявлених під час перевірки недоліків; підготовка пропозицій щодо вдосконалення існуючої системи, розрахунків всіх видів ресурсів; планування залучення ресурсів.
5. Узгодження механізму забезпечення економічної безпеки і бюджету на його утримання з керівництвом.
6. Контроль за функціонуванням створеного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.
7. Оцінка ефективності роботи створеного механізму.
8. Корегування і вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

Створення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства має враховувати [28, с. 167]:

- специфіку підприємства (структуру, напрям діяльності, розмірні показники, стратегію розвитку);
- рівень проникнення в глобальний інформаційний простір (використання програмного забезпечення і сервісів мережі Інтернет);
- умови функціонування підприємства (зовнішнє і внутрішнє середовище);
- необхідність своєчасного і чіткого виконання запланованих дій, спрямованих на адекватну реакцію на погрози;
- планування та розробку стратегій і рішень;
- оптимальний розподіл і використання ресурсів;

- застосування вже існуючих засобів економічної безпеки;
- постійний контроль і коректування діяльності підприємства, процесу формування його економічної безпеки.

Функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства відбувається шляхом здійснення певних дій над її об'єктами. Серед цих об'єктів: прибуток, джерела та обсяги фінансових ресурсів, структура капіталу, структура грошових потоків, структура активів, інвестиції, фінансові ризики, система фінансових інновацій тощо [34, с. 9].

Організаційна діяльність на підприємстві передбачає створення структури, яка здійснює аналіз стану та розробку заходів щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві в цілому. Орган, який повинен в оперативному режимі проводити моніторинг економічної безпеки, оперативно реагувати на зміну ситуації, регулярно готувати документи для прийняття рішень з тих чи інших проблем і контролювати їх виконання, - це служба економічної безпеки підприємства. Служба безпеки підприємства також повинна здійснювати контрольні і координуючі функції з метою забезпечення узгодженої роботи всіх працівників і підрозділів підприємства.

Отже, економічна безпека підприємства є категорією складною. Вона обумовлюється практично всіма показниками стану та ефективності діяльності підприємства та потребує виключно системного підходу до її вимірювання. Саме комплексний та системний підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства здатен створити найбільш надійний його захист. Проте пріоритетною передумовою захисту економічних інтересів соціально-економічної системи є забезпечення безпеки окремих її елементів з метою стійкого і максимально ефективного функціонування, створення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому всієї системи в цілому.

В основі механізму забезпечення економічної безпеки знаходиться системне поєднання певних методів, засобів та інструментів, що застосовуються на базі об'єктивно існуючих принципів забезпечення економічної безпеки підприємства з метою досягнення і захисту його фінансових інтересів.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке безпека? В чому полягає зміст і сутність економічної безпеки підприємства?

2. Чим відрізняються небезпека та загроза? Які види джерел небезпеки існують? Назвіть зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці підприємства та дайте їх характеристику.

3. Що є об'єктами та суб'єктами безпеки?

4. Що являють собою комерційна таємниця? Яку інформацію відносять до комерційної таємниці?

5. Назвіть основні принципи забезпечення економічної безпеки підприємства. Які етапи включає формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства?

ТЕСТИ

1. Система показників економічної безпеки підприємства:

- а) не охоплює всі напрямки економічного розвитку і становлення;
- б) склад кількісних виробничих показників підприємства;
- в) тільки якісні показники підприємства;
- г) темпи зростання промислового виробництва.

2. Інструментарій системи безпеки підприємства:

- а) комплекс спостережень і досліджень;
- б) складова частина побудови системи безпеки об'єкта;
- в) ознака, на підставі якої проводиться оцінка;
- г) цифровий показник.

3. Загроза - це:

а) цілком усвідомлювана, об'єктивно існуюча, але не фатальна ймовірність (можливість) негативного впливу на соціальний організм;

б) сукупність обставин, не обов'язково саме загрозливого характеру, але, які безумовно, вимагають реагувати на них з метою попередження та / або зниження можливих збитків;

в) найбільш конкретна і безпосередня форма небезпеки;

г) можливість виникнення несприятливих і небажаних дій самого суб'єкта.

4. Джерела небезпеки - це:

- а) показники, які при певних умовах виявляють шкідливі властивості;
- б) економічно небезпечна дія;

в) підвищення рівня життя людей;

г) умови і фактори, які при певних умовах самі по собі або в різній сукупності виявляють шкідливі властивості.

5. До завдань служби безпеки на підприємстві не може бути включено:

- а) розпізнавання загроз його безпеки;
- б) запобігання можливого збитку від кримінальної конкуренції;
- в) мінімізація наслідків від конкретних фактів кримінальної конкуренції;
- г) проведення різного роду кримінальних «розборок» з метою повернення боргів, виплати кредиту, отримання передоплати за угодами.

6. До джерел загроз економічній безпеці підприємства не відносяться:

- а) форс-мажорні обставини;
- б) наукові і технологічні інновації;
- в) зростання тіньової складової економічної діяльності;
- г) розрив коопераційних зв'язків.

7. Поняття «безпека підприємства» відображає:

- а) міцність і надійність функціонування підприємства в режимі обраної стратегії;
- б) вихід з режиму прийнятої стратегії;
- в) здатність підприємства до виживання та функціонування в режимі протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам;
- г) правову захищеність корпорації.

8. Ризики - це:

- а) загрози економічній безпеці підприємства, які не піддаються обґрунтованому прогнозуванню;
- б) зовнішні чинники, що загрожують функціонуванню підприємства;
- в) внутрішні фактори, що загрожують функціонуванню підприємства;
- г) всі відповіді не вірні.

9. До внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства не відносяться:

- а) платіжна недисциплінованість покупців;
- б) масове вибуття застарілих елементів основного капіталу, їх не заповнення;
- в) відставання техніки і технології;
- г) високі витрати виробництва.

10. До ознак, що використовуються для визначення інформації, що

становить комерційну таємницю, не відноситься:

- а) має відношення до обмеження гласності;
- б) не є загальновідомою інформацією;
- в) корисна для бізнесу;
- г) дає переваги над конкурентами.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. Розрахувати коефіцієнт безпеки операційної діяльності підприємства на основі наведених нижче показників:

- 1) постійні витрати підприємства протягом року – 230000 грн.
- 2) змінні витрати на весь обсяг продукції протягом року – 500000 грн.
- 3) ціна одиниці продукції-250 грн./од.
- 4) виручка від реалізації продукції протягом року – 820500 грн.

Задача 2. Провести діагностику загрози банкрутства підприємства протягом трьох років за допомогою моделі Бівера.

Вихідні дані наведені в табл. 4.1. Порогові значення коефіцієнта Бівера – 0,2.

Таблиця 4.1 - Показники діяльності підприємства

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Чистий прибуток, тис. грн.	140800	69760	93450
2. Амортизація, тис. грн.	28480	36160	32140
3. Короткострокові боргові зобов'язання, тис. грн.	107200	109440	10520
4, Довгострокові боргові зобов'язання, тис. грн.	7040	10240	82170

Задача 3. Можливі 4 варіанти прийняття рішення.

У кожному варіанті можливі 3 стану впливу ринкової ситуації: позитивний (сприятливий), середній (нормальний) та негативний (несприятливий).

Імовірність розвитку ринкової ситуації невідома. Для кожної можливої ситуації експертним шляхом вдалося оцінити результат діяльності.

Результати наведені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Вихідні дані

Варіанти	Ринкова ситуація	Прибуток
1 вар.	сприятлива	250.000
	середня	150.000
	несприятлива	-100.000
2 вар.	сприятлива	350.000
	середня	200.000
	несприятлива	-150.000
3 вар.	сприятлива	500.000
	середня	300.000
	несприятлива	-300.000
4 вар.	сприятлива	400.000
	середня	200.000
	несприятлива	-220.000

Проаналізувати ризики кожного варіанту і обрати найкращий варіант. Визначити, як зміниться оцінка варіантів, якщо вдалося отримати додаткову інформацію про ймовірності можливих ситуацій. А саме, ймовірність позитивної ситуації дорівнює 0, а ймовірність негативної ситуації дорівнює 0,2.

Задача 4. На основі вихідної інформації, що наведена у таблиці 4.3, оцінити: фінансову стійкість і платоспроможність підприємства, ймовірність банкрутства підприємства, на основі двофакторної моделі, за допомогою моделі Альтмана; за допомогою моделі Лиса.

Таблиця 4.3 - Дані для розрахунку

Показники	Значення показників, тис. грн.
Залишкова вартість основних засобів	96714
Знос основних засобів	820430
Первісна вартість основних засобів	917144
Оборотні активи	61491
Грошові кошти	3602
Баланс активів	158205
Власний капітал	57363
Довгострокові кредити	81493
Короткострокові кредити	18934
Поточні зобов'язання	415
Баланс пасивів	158205
Обсяг реалізації продукції	279435
Собівартість продукції	207481
Податок на прибуток	18%
Нерозподілений прибуток	-37390

ГЛОСАРІЙ

Безпека – це певний об'єктивний стан, заснований на відсутності загрози, відчутний суб'єктивно.

Внутрішні загрози економічній безпеці підприємства – дії або бездіяльність (умисні й ненавмисні) працівників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути завдані компанії економічні збитки.

Економічна безпека – це такий стан економіки, який дозволяє зберегти стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особистості, сім'ї, держави.

Економічна безпека країни – здатність національної економіки забезпечувати ефективно задоволення суспільних потреб, невразливість країни від зовнішніх та внутрішніх загроз і нормальний економічний розвиток – створюється здатністю економіки забезпечити гідні умови життя і розвитку особистості, соціально-економічну та політичну стабільність суспільства і держави. Це здатність зберігати високий рівень стабільності при зовнішніх і внутрішніх економічних, політичних, соціальних, військових, природних і техногенних дестабілізуючих впливах.

Економічна безпека підприємства – стан захищеності життєво-важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних загроз.

Загроза – це небезпека на стадії переходу з можливості в дійсність; потенційно можливі або реальні дії зловмисників, здатні завдати моральної, матеріальної чи фізичної шкоди.

Зовнішні загрози економічній безпеці підприємства – не залежать від діяльності підприємства, виникають у його зовнішньому середовищі, вони відносяться до факторів ризику довкілля, в якому працює підприємство.

Індикатори економічної безпеки підприємства – це показники рівня його економічної безпеки, що дають змогу виявити больові точки в його діяльності, визначити основні напрями і найбільш дієві способи підвищення ефективності його роботи.

Інформаційна безпека підприємства – це стан захищеності корпоративних даних, при якому забезпечується їх конфіденційність, цілісність, автентичність (відкритість, достовірність) і доступність.

Кадрова безпека – це захищеність інтересів організації від негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз,

пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

Комерційна інформація – це відомості про фінансово-економічне становище підприємства (бухгалтерська звітність), кредити і банківські операції, про укладені договори, контрагентів, структуру капіталів і плани інвестицій, стратегічні плани маркетингу, аналіз конкурентоспроможності власної продукції, клієнтів, плани виробничого розвитку, ділове листування та ін.

Комерційна таємниця – це відомості, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням та іншою діяльністю суб'єкта господарювання, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам цього суб'єкта господарювання.

Маркетингова безпека – це система виявлення, аналізу та запобігання загрозам, що надходять від внутрішніх і зовнішніх елементів комплексу маркетингу підприємства.

Мета забезпечення економічної безпеки підприємства – комплексна протидія потенційним і реальним загрозам, усунення та мінімізація яких гарантують суб'єкту господарювання постійне і максимально ефективне функціонування в мінливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища в даний час, а також забезпечення високого потенціалу розвитку підприємства в майбутньому.

Міжнародна економічна безпека – такий стан світової економіки, при якому забезпечуються взаємовигідне співробітництво країн у вирішенні національних і інтернаціональних (глобальних) проблем господарювання.

Національна економічна безпека – це стан, при якому в державі захищені національні інтереси країни в широкому їх розумінні, що включає політичні, соціальні, економічні, військові, екологічні аспекти, ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю, розповсюдженням зброї масового ураження, а також запобігання загрози духовним і інтелектуальним цінностям народу.

Небезпека – це усвідомлена, але не фатальна ймовірність заподіяння шкоди, обумовлена наявністю об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Об'єкти безпеки – все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки (різні види діяльності підприємства; майно і ресурси підприємства; персонал фірми, її керівництво, акціонери, структурні підрозділи, служби, партнері, співробітники і т.п.) або те, що потребує захисту.

Особиста безпека керівництва та провідних фахівців – це їхня фізична охорона, а також охорона житла і засобів пересування керівників і провідних фахівців організації та членів їх сімей.

Силова безпека – займається режимами, фізичною охороною об'єктів і особистою охороною керівництва, протидією криміналу, взаємодією із правоохоронними й іншими державними органами

Система – сукупність взаємопов'язаних у єдине ціле елементів. Діяльність цього єдиного цілого спрямована на досягнення конкретної мети.

Система безпеки підприємства – це обмежена кількість взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і сприяють досягненню цілей бізнесу.

Структура системи – це стійка впорядкованість у просторі та часі елементів системи та зв'язків між ними, що забезпечують цілісність та існування самої системи, а також її найважливіших властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах.

Суб'єкти безпеки підприємства – особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки бізнесу.

Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства відповідає за технологічний потенціал і характеризує ступінь його захищеності.

Фізична безпека персоналу – це система охорони праці та техніки безпеки в організації на основі виробничої санітарії та психології ділових відносин.

Фінансова безпека підприємства – запобігання будь-яких втрат від негативних зовнішніх і внутрішніх факторів при здійсненні комерційної діяльності.

Юридично-правова складова економічної безпеки підприємства полягає в ефективному та всебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, чіткому дотриманні підприємством і його співробітниками всіх норм чинного законодавства.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Артемьева Ю.В. Маркетинговая безопасность? Принцип работы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 32 – 37.
2. Берлач А.І. Безпека бізнесу / А.І. Берлач. – К. : Університет Україна, 2007. – 280 с.
3. Васильєв О.В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О.В. Васильєв // Економічний аналіз. 2013. – Том 14. – № 2. – С. 138 – 145.
4. Васильцев Т.Г. Экономическая безопасность предпринимательства в Украине: стратегия и механизмы укрепления: моногр. / Т.Г. Васильцев; Национальный институт стратегических исследований. – Львов, 2008. – 385 с.
5. Войнаренко М. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників / М. Войнаренко, О. Яременко // Економіст. – 2008. – №12. – С. 60 – 63.
6. Гадышев В. А. Классификация угроз экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Гадышев, О. Г. Поскочинова // Вестник Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России. – 2011. – № 2. – С. 27–31. – Режим доступа: <http://vestnik.igps.ru>.
7. Гапоненко В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. – М.: Издательство «Ось-89», 2007. – 208 с.
8. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка / В.И. Даль. – М.: Русский язык, Том 1. – 1989 – 1990. – 2717 с.
9. Довбня С.Б. Диагностика уровня экономической безопасности предприятия / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гичова // Финансы Украины. – 2013. – № 4. – С.91 – 97.
10. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.
11. Доценко Д.В. Экономическая безопасность: методологические аспекты и составляющие [Текст]/Д.В. Доценко, В.Н.Круглов//Аудит и финансовый анализ.– 2009.– №4. – С. 415 – 427.
12. Єфімова Г.В. Систематизація та ідентифікація загроз діяльності підприємства як передумова управління його економічною безпекою / Г.В. Єфімова, С.М. Марущак // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013 рік, випуск 1 (48). – С. 77 – 84.

13. Ілляшенко О.В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) . – 2016. – 606 с.
14. Кавун С.В. Концептуальная модель системы экономической безопасности предприятия / С.В. Кавун // Научный журнал «Экономика развития». – Х.: ХНЕУ. – 2013. – 3 (43). – С. 97 – 101.
15. Кириченко О.А. Некоторые критерии оценки экономической безопасности предприятия // Инвестиции: практика и опыт. – 2012. – № 23. – С. 22 – 24.
16. Коженювські Л. Управління безпекою / Л. Коженювські // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №1. – С. 147 – 154.
17. Кузьомко В. М. Концептуальні підходи до виокремлення функціональних складових економічної безпеки підприємства / В. М. Кузьомко // Формування ринкової економіки. 2011. – № 26. – С. 206 – 215.
18. Ліпкан В.А. Безпекознавство: Навч. Посібник / В.А. Ліпкан. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 208 с.
19. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Мельник // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2011. – № 25. – С. 97–103. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/vcpi/index.html>, с.99–100
20. Моделирование экономической безопасности: государство, регион, предприятие/ Геець В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.И. и др.; Под ред. Гейца В.М.: Монография. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 240 с.
21. Молчанова О.В. Проблемы оценки экономической безопасности хозяйствующих субъектов в современных условиях / О. В. Молчанова, Т. Ф. Алиев // Вестник АГТУ . 2008. – № 4 (45). – С. 40 – 46
22. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення / О. В. Орлик // Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : [колективна монографія у 2т.]. – Дніпропетровськ: «ФОРМ Дробязко С.І.», 2014. – Т. 2. – С. 176 – 182.
23. Орлик О. В. Напрямки формування надійної системи економічної безпеки суб'єктів господарювання / О. В. Орлик // Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління: міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 січня 2014 р.: матеріали конф. – Дніпропетровськ: «ФОРМ Дробязко С.І.», 2014. – С. 306 – 309.

24. Орти́нский В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Орти́нский, І.С. Керницький, З.Б. Живко – К. : Правова єдність, 2009. – 544 с.
25. Реверчук Н.И. Управление экономической безопасностью предпринимательских структур: [монография] / Н.И. Реверчук. – Львов: ЛБИ НБУ, 2004. – 195 с.
26. Рі́зник Н. С. Теорії та змістово-типологічні характеристики безпеки підприємства / Н. С. Рі́зник, Н. І. Корецька // Економічний форум. – 2013. – № 1. – 238 – 243 с.
27. Системный подход // Украинская советская энциклопедия: [в 12- ты т.]; гл. ред. М. П. Бажан; редкол. О. К. Антонов и др. ; 2-е изд. – М. : Голов. ред. Уре, 1974-1985. – Т. 8. – 788 с.
28. Суда́кова О.И. Формирование системы управления экономической безопасностью предпринимательства / О. І. Суда́кова // Экономика: проблемы теории и практики: сб. науч. трудов. – Вып. 231: в 9 т. – Днепропетровск: ДНУ, 2012. – Т. 8. – С. 165 – 171.]:
29. Тендюк А.О. Екологічна безпека регіону як вагома складова національної безпеки України [Електронний ресурс] / А. О.Тендюк, Л. В. Стрижеус. – Режим доступу: <http://knutd.edu.ua/our-publication/533/683/6984/>
30. Цю́цюпа С.В. Комплексный подход к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия с учетом использования информационных систем / С.В. Цю́цюпа // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2013. – № 6 (84). – С. 30 – 34.
31. Цю́цюпа С.В. Особенности управления информацией субъекта хозяйствования с использованием компьютерных социальных сетей / И.А. Чернозубкин, С. В. Цю́цюпа // Ученые записки Университета «КРОК»: профессиональное издание по экономике. – К.: КРОК. – 2012. – № 31 – С. 170 – 177.
32. Чирва Ю.Є. Методичні засади механізму управління економічною безпекою підприємства / Чирва Ю.Є., Нестеренко О.М. // «Молодий вчений» № 6 (33) червень, 2016 р. – С. 150 – 153.
33. Чорна О.О. Особливості функціонування поняття «безпека / bezpečnost» в сучасній публіцистиці (на матеріалі української та чеської мов)/ О.О. Чорна // Компаративні дослідження слов'янських мов і літератур. – 2012. – Випуск 19. – С.161 – 167.

34. Шкарлет С.М. Формирование экономической безопасности предприятий средствами активизации их инновационного развития: Автореф. / С.М. Шкарлет – К.: Либра, 2008. – 24 с.
35. Ярочкин В.И. Секьюритология – наука о безопасности жизнедеятельности / В.И. Ярочкин – М.: «Ось-89», 2000 – 400 с.
36. <http://artlib.osu.ru/Docs/piter/bookchap/978594723791.html>
37. <http://helpiks.org/1-80632.html>
38. <http://helpiks.org/7-40843.html>
39. <http://pandia.ru/text/80/204/21305.php>
40. <http://sdamzavas.net/3-6314.html>
41. Романчик Т. В. Розвиток інтеграційних процесів: проблеми та перспективи українських товаровиробників / Т. В. Романчик // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. праць. – Х. : УкрДАЗТ, 2014. – Вип. 46. – С. 207–210.
42. Романчик Т. В. Деякі аспекти економічної безпеки промислових підприємств / Т. В. Романчик // Тези доп. 24-ї Міжнар. наук.-практ. конф. "Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я" (MicroCAD–2016), 18-20 травня 2016 р. / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – С. 283.
43. Романчик Т.В. Фінансова безпека підприємства як складова національної безпеки країни / Т.В.Романчик // Збірник тез доповідей VIII науково-практичної конференції «Наукове забезпечення службово-бойової діяльності Національної гвардії України» (30 березня 2017 р.) – Х. : НАНГУ, 2017. – С. 39 – 41.
44. Максимова М. М. Аналіз причин виникнення ситуацій банкрутства на підприємстві / Максимова М. М., Т. В. Романчик // Збірник тез доповідей Підсумкової наук.-практ. конференції курсантів, слухачів та студентів (21 березня 2017 р.) – Х. : НАНГУ, 2017. – С. 62 – 63.
45. Романчик Т. В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти / Т. В. Романчик // Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації». – Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя : «Просвіта», 2017. – Т. 2.. –С. 372 – 374
46. Романчик Т. В. Конкурентна розвідка як чинник економічної сталості підприємства / Т. В. Романчик // Міжнародна науково-практична конференція «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»

(MicroCAD-2017), Харків, 17-19 травня 2017 року. : тези доповідей. – Х.: НТУ «ХП», 2017. – С. 254.

47. Романчик Т. В. Наукові засади дефініції «економічна безпека» / Т. В. Романчик / Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: Збірник тез I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, (Кременчук, 21-23 березня 2017 р.). – Кременчук, КрНУ, 2017– С. 206-210.

48. Мороз О.В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А.А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 259 с.

Розділ 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Сутність та значення конкуренції

Конкуренція вважається однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкового господарства. Конкуренція сприяє кращому використанню потенціалу суспільства, раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим вивчення конкуренції є однією з найважливіших складових ринкових досліджень, яка створює основу для вироблення стратегії і тактики діяльності на ринку.

Конкуренція (з латинської мови *concurrentia* – змагання, суперництво) означає змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції. Виражається в економічному суперництві окремих товаровиробників, що відбувається між ними з метою задоволення своїх потреб, забезпечення найвигідніших умов виробництва та збуту товару, одержання найвищого прибутку тощо.

В економічній літературі поширені такі означення конкуренції:

- конкуренція – це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;
- конкуренція – це суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;
- конкуренція – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу;
- конкуренція – це об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу.

Загалом конкуренція як базовий механізм ринкових відносин примушує підприємства змагатися одне з одним і тим самим сприяти досягненню найвищих результатів. Основним змістом конкуренції є якнайповніше задоволення потреб населення, свобода доступу на різноманітні ринки, здешев-

лення продукції та підвищення її якості тощо. Вона не дозволяє економічній владі концентруватись в одних руках, перешкоджає зловживанню такою владою і забезпечує відкритість ринків. Переважна частина вітчизняних машинобудівних підприємств (ПрАТ «Автонавантажувач», ПАТ «Дрогобицький автокрановий завод», ПАТ «Краснолуцький машинобудівний завод», ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» та багато інших) характеризується низьким або недостатнім рівнем конкурентоспроможності.

З метою забезпечення безперебійної роботи механізму функціонування ринку конкуренція виконує такі функції:

1. *Регулююча функція.* Завдяки регулюючій функції конкуренції ціна, знижуються, постійно прагне до рівня суспільно - необхідних витрат. Одні виробники, більш економічно і раціонально використовували ресурси, краще організували управління виробництвом, усталюють свої позиції на ринку. Інші – навпаки, не зумівши пристосуватися до ринку, програють економічне змагання, розоряються і поповнюють ряди тих, хто пропонує свою робочу силу ринку праці. Приклад: компанія випускає 10 диванів, 5 шаф і 12 столів на місяць. Якщо підприємство випускатиме предметів меблів менше, а попит залишиться на тому ж рівні, виникне дефіцит. І протилежна ситуація. Надлишки меблів продаватися не будуть, вони залишаться на складах, і це призведе до зростання витрат.

2. *Алокаційна, або функція розміщення* (від англ. allocation – розподіл, розміщення), яка виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу: робоча сила мігрує в райони з максимальною заробітною платою; земля і капітал концентруються в руках тих, хто здатен забезпечити їх використання з найбільшою віддачею (рента, процент, дивіденд). Приклад: ГЕС розташовуються біля джерел водних ресурсів, а вироблена електроенергія спрямовується в ті регіони, які розташовані ближче всього. Аналогічну ситуацію можна спостерігати на всіх ресурсодобиваючих підприємствах. Як правило, заводи з переробки та вторинної обробки знаходяться в безпосередній близькості.

3. *Інноваційна функція конкуренції* виявляється, загалом, у фінансуванні та стимулюванні НТП. Суб'єкти ринку прагнуть упровадити досягнення науки і техніки у виробництво першими і тим самим обійти конкурента. Адже усяке відкриття в науці й техніці реалізується конкретно в більш економічній і продуктивній технології виробництва. А це економія обмеже-

них ресурсів і, отже, підвищення ефективності виробництва. Конкурентний пошук інновацій поступово переходить в організацію наукових досліджень і їх фінансування самими суб'єктами ринку. Так конкуренція стає двигуном технічного прогресу. Розглянемо приклад індустріального гіганта в Америці – Nucor Steel. У 1986 році доходи компанії були десь на середньому рівні. Фактично ця компанія з відливання сталі нічим не відрізнялася від своїх конкурентів. Але тоді президенту компанії вдалося отримати документи по розробці нової технології. Вона була «неповноцінною», ще не пройшла перевірки і контролю, але обіцяла грандіозні результати. Для її впровадження необхідні були дуже великі ресурси, яких у компанії на той момент не було. Але Кенес Іверсон, президент фірми, ризикнув. І не помилився. Вже через кілька років Nucor Steel вдалося поглинути кілька невеликих фірм і вирватися в лідери сталеварної галузі на десятиріччя вперед.

4. *Адаптаційна* функція конкуренції реалізується у зростанні пристосованості суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів. Підприємству необхідно пристосовуватися до законодавства країни, до її податкової системи, до можливої інфляції, до релігійних та чисто національних звичаїв і традицій – до усього того, що називається середовищем підприємництва.

5. *Розподільна* функція конкуренції характерна тим, що переважно реалізується в середовищі споживачів як індивідуальних, так і продуктивних. Конкуренція виявляється в їхній боротьбі за отримання найбільшої суми сукупних матеріальних благ і послуг, зроблених у національному господарстві, причому на найбільш вигідних умовах. Наприклад, той, у кого є власний бізнес, знає, що в один момент можна легко прогоріти, навіть якщо все, здавалося б, вже налагодилося. 48 % дрібних фірм ідуть з ринку ще в перший рік після появи, ще 60% закінчують свою діяльність протягом трьох років. Особливо чітко це простежується в точках роздрібної торгівлі.

6. *Контролююча* функція конкуренції виявляється насамперед у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку. Конкуренція обмежує і визначає форми моделі недосконалої конкуренції. При цьому конкуренція спирається на могутні інституціональні механізми, особливо на антимонопольне законодавство. Наприклад, у монополій і олігополій – це Антимонопольний комітет. А ось в чистій і монополістичній конкуренції зовнішніх контролюючих органів немає, тому що вони і не потрібні.

Загалом, основне завдання і головна функція конкуренції – завоювати ринок, у боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

5.2. Державне регулювання конкуренції

Державне регулювання конкуренції (ДРК) – це комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції.

Причиною ДРК є наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу, більшості його учасників – виробників та споживачів; у зв'язку з цим держава змушена втручатися в конкуренцію для підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища, захисту законних інтересів економічно слабких його учасників (дрібних та середніх виробників, споживачів).

Державна підтримка конкуренції – це гарантія прав і свобод підприємців. Вона дає можливість підприємцям вільно здійснювати свою економічну діяльність. Тому для забезпечення прав і свобод підприємців, а також виконання обов'язку держави з підтримки конкуренції застосовуються законодавчі та організаційні гарантії.

Таким чином, підтримка конкуренції як спеціальна діяльність держави спрямована на те, щоб гарантувати: 1) наявність добросовісної конкуренції; 2) недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

Державне регулювання економічної конкуренції забезпечується за допомогою системи заходів, що здійснюються уповноваженими органами і спрямовані на попередження недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань, їх усунення та застосування заходів відповідальності до порушників відповідно до встановлених державою правил у сфері економічної конкуренції.

Реалізація системи заходів відбувається відповідно до нормативного регулювання (табл. 5.1), яке в Україні забезпечується Верховною Радою у формі актів вищої юридичної сили (Конституція, Господарський кодекс), законів, а також Кабінетом Міністрів та Адміністрацією Президента шляхом приймання підзаконних нормативно-правових актів.

Таблиця 5.1 – Нормативно-правові акти регулювання конкуренції в економіці України

Назви нормативно-правових документів	Характеристика
Конституція України	Ч. 4 ст. 13 передбачає забезпечення державою соціальної спрямованості економіки України, відповідно до п. 8 ст. 92 виключно законами України визначаються правила конкуренції та антимонопольного регулювання, згідно з п. 24 ст. 85 і п. 14 ст. 106 голова Антимонопольного комітету призначається та звільняється Президентом за згодою Верховної Ради України
Господарський кодекс України	Глава 2 (ст. 18 «Обмеження монополізму та сприяння змагальності у сфері господарювання»), глава 3 «Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції» (ст. 25-41), глава 28 «Відповідальність суб'єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства» (ст. 251-257)
Податковий кодекс України	Регулює відносини, які визначають надходження коштів від платників у бюджети у формі податків і зборів. Це передбачає регламентацію механізму державного контролю конкуренції фінансово-економічних процесів
Закон України «Про захист економічної конкуренції» (від 11 січня 2001 р.)	Встановлює основні засади регулювання економічної конкуренції з метою її захисту від недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань; передбачає відповідальність за певні види таких порушень та засоби попередження монополізації товарних ринків
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (від 07.06.1996 р.)	Встановлює відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції
Закон України «Про Антимонопольний комітет» (від 26 листопада 1993 р.)	Визначає правове становище антимонопольних органів на чолі з Антимонопольним комітетом України, його склад, основні функції, компетенцію
Закон України «Про природні монополії» (від 20.04.2000 р.)	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (від 16.04.1991 р.)	Закріплює рівність правового становища вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання на ринках України, з метою захисту інтересів вітчизняних товаровиробників передбачає можливість застосування заходів дискримінаційного характеру щодо нерезидентів у відповідь на аналогічні дії урядів їх країн щодо українських виробників
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо додаткових гарантій захисту фінансових інтересів держави» (від 16.06.2005 р.)	Створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, забезпечення прозорості процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та досягнення оптимального і раціонального їх використання

Закінчення табл. 5.1

Назви нормативно-правових документів	Характеристика
Указ Президента України «Про Концепцію вдосконалення державного регулювання природних монополій» (№ 921/2007)	Передбачає вдосконалення державного регулювання природних монополій, виходячи з того, що неефективність антимонопольної політики та механізмів державного регулювання природних монополій ускладнює створення конкурентного середовища в економіці та стає загрозою національним інтересам і національній безпеці держави. Це потребує забезпечення захисту конкуренції у підприємницькій діяльності, недопущення зловживання монополюючим становищем на ринку та вдосконалення антимонопольної політики

Крім того, нормативне регулювання відносин у сфері конкуренції здійснюється міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а норми таких договорів мають пріоритет перед нормами національного законодавства, якщо останнє встановлює інші, ніж міжнародні договори, правила.

5.3. Дослідження конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких спричиняє суперництво, але насамперед – відносинами між ними.

Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (табл.5.2).

В епоху посилення конкуренції, зростання кризових явищ, невизначеності й динаміки змін зовнішнього середовища успіх підприємства залежить від уміння ретельно аналізувати ринок і від того, яку позицію воно займає на ринку. Позиція підприємства є засобом оцінки й аналізу положення підприємства стосовно конкурентів на ринку. Не кожна позиція може бути конкурентною, а тільки та, котра надає можливість підприємству ефективно конкурувати у конкурентному середовищі.

Конкурентна позиція підприємства визначається його положенням на ринку й ототожнюється з величиною ринкової частки того чи іншого підприємства.

Таблиця 5.2 – Класифікація конкурентного середовища

Класифікаційні ознаки	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище товарів (засобів виробництва, предметів споживання (товарів тривалого та короткочасного використання)); - конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації і надають її за необхідності різним суб'єктам ринку); - конкурентне середовище послуг (ресторанного господарства, охорони здоров'я, освіти); - конкурентне середовище науково-технічних розробок; - конкурентне середовище капіталів (грошей та цінних паперів); - конкурентне середовище трудових ресурсів
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> - світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); - міжнародне конкурентне середовище (включає виробників декількох країн); - національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); - міжрегіональне конкурентне середовище (формується на межі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів); - регіональне конкурентне середовище; - міжрайонне конкурентне середовище (формується на межі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств цих районів); - районне конкурентне середовище; - місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність у конкретно обумовленому місці); - конкурентне середовище підприємства
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище досконалої конкуренції; - конкурентне середовище монополії (закритої монополії, природної монополії, біларальної монополії та відкритої монополії); - конкурентне середовище олігополії (в якому між олігополіями відсутня угода або існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); - конкурентне середовище монополістичної конкуренції

Конкурента позиція підприємства відбиває конкурентні відносини, результати конкурентної боротьби і є підставою для існування того чи іншого підприємства в конкурентному середовищі. Позиціонування – це процес визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі, яка не завжди буває кращою. Мета позиціонування – оцінка позиції підприємства

стосовно конкурентів ринку. Результатом позиціонування є визначення дійсної та пошук оптимальної для підприємства позиції у конкурентному середовищі.

В основу процесу позиціонування закладені наступні ідеї.

По-перше, позиціонування більшою мірою належить до стратегії, ніж до тактики. Для формування відповідної позиції в конкурентному середовищі необхідний час.

По-друге, позиціонування це не тільки процес визначення положення підприємства в конкурентному середовищі, але й те, що споживач думає про підприємство. В основному це викликано комбінаціями реальних характеристик й іміджу. Тому вирішальне значення має те, що позиція в перспективі має бути визначеною не тільки підприємством, але й самим споживачем.

По-третє, позиціонування базується на одержуваній вигоді. Сильні позиції обертають особливості підприємства (такі, як можливість виробництва з низькими витратами) у переваги для цільових споживачів (такі як досить низька ціна). Також займана позиція сама по собі може становити конкурентну перевагу, яка формується за рахунок позитивного іміджу певного виробника на товарному ринку. Але також слід пам'ятати, що саме для таких учасників ринку найменші коливання їх конкурентної позиції для досвідчених споживачів може відіграти фатальну роль, оскільки таку ситуацію легко пов'язати (обґрунтовано чи навмисно) з наявними фінансовими, організаційними проблемами або з погіршенням якості продукції.

По-четверте, у сегментованому ринку дуже важливо розуміти позицію, яку підприємство зі своїми пропозиціями займає у свідомості споживачів всіх значущих ринкових сегментів. Тобто, чи найважливішим чинником надання переваги товару даного виробника є його позиціонування. Нарешті, позиціонування – відносне поняття, оскільки аналізоване підприємство займає позиції саме щодо конкурентних підприємств.

Позиціонування становить основу формування конкурентної позиції підприємства, а інструментом такого формування є конкурентна стратегія. Від того, наскільки правильно обрано стратегію, багато в чому залежить конкурентна позиція, яку те або інше підприємство займає у своїй галузі відповідно до результатів діяльності та зі своїми перевагами й недоліками порівняно з конкурентами. Для кожної галузі, а, отже, для відповідних підприємств, число стратегій, які можуть принести бажані результати, тоб-

то конкурентних стратегій, є обмеженим. Їх реалізація дозволяє підприємству зайняти вигідні конкурентні позиції, які самі по собі забезпечують захист від атак конкурентів – дійсних і майбутніх. Простота захисту полягає в тому, що підприємства, які зайняли конкурентні позиції без особливих зусиль одержують доходи, що значно перевищують доходи конкурентів, а це у свою чергу забезпечує їх ресурсами, які необхідні для розширення, зростання й формування стійких конкурентних позицій.

5.4. Визначення конкурентних переваг підприємства

Одним із базових понять теорії конкуренції, що визначає конкурентоспроможність підприємства та є основою її забезпечення, виступають конкурентні переваги.

Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може здобути собі конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також складовою частиною стратегічного потенціалу. Саме конкурентна перевага є заставою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути будь-якими й відноситися як до самого товару, так і до додаткових послуг, форм виробництва й збуту. Отже, конкурентна перевага є відносним поняттям, що визначається порівняно з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ринку.

Протягом усього періоду вивчення конкуренції поняття «конкурентної переваги» порізно трактувалося вченими-економістами.

Резюмуючи наведені підходи до сутнісних характеристик конкурентних переваг, можна надати таке визначення цього поняття. Під *конкурентною перевагою* слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються.

Конкурентні переваги мають наступні основні властивості:

1. *Відносність*. Конкурентна перевага проявляється тільки в результаті порівняння окремих аспектів діяльності або товарів різних виробників, тобто вона має порівняльний характер. Відносність конкурентних переваг визначається конкретним товаром і умовами конкуренції. Конкурентні переваги, що забезпечують успіх у реалізації однієї конкурентної стратегії, не можуть розглядатися як основа для іншої. Так, наявність унікальної технології, що забезпечує специфічні споживчі властивості продукції, розглядається як конкурентна перевага при реалізації стратегії диференціації, не завжди є сумісною зі стратегією лідерства у витратах.

2. *Динамічність* (мінливість під впливом детермінантних факторів). У процесі свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої. Цю динаміку зумовлено змінами факторів зовнішнього (стосовно підприємства) конкурентного середовища, вона залежить від активності конкурентів, зміни попиту та поведінки споживачів, науково-технічного прогресу й т. ін.

3. *Адаптивність*, під якою розуміється можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються.

4. *Стійкість*, яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги та є властивістю останньої зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу.

5. *Ефективність*, яка полягає в досягненні певного результату від використання конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією.

Усі ці властивості дозволяють комплексно оцінити досліджувану категорію. Схематично названі найважливіші властивості конкурентної переваги та їх взаємозв'язок відображено на рис.5.1.



Рисунок 5.1 – Властивості конкурентної переваги

Таким чином, конкурентна перевага становить відносну категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, характеризується здатністю до адаптації до умов, що змінюються, певним рівнем стійкості та ефективності, що визначає можливості успішного функціонування виробничо-господарської системи в конкурентному середовищі.

5.5. Методи забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

- *комплексність* – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства мають сполучати й оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або кількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

- *системність* – основою для оцінювання рівня конкурентоспроможності і розроблення відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжчинникових взаємозв'язків та зумовленого ними синергійного ефекту;

- *об'єктивність* – результати дослідження та оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

- *динамічність* – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

- *безперервність* – процес дослідження та оцінювання конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (через створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

• *оптимальність* – відповідно з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, а й ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідна комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів з регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Загальний порядок дослідження, оцінювання та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

1) виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їх значимості;

2) групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;

3) оцінювання впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;

4) прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

5) прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

6) з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;

7) розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності;

8) оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;

9) вибір критерію ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства;

10) визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулювальних впливів;

11) прийняття відповідних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначають *показники*, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;

- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від *методу оцінювання* конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація *методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства* передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою.

Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінювання, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунковографічні) методи.

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові так званої *Радіальної діаграми конкурентоспроможності*, або «Багатокутника конкурентоспроможності».

Перевагою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність;

недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці-таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома Матриця *Бостонської консалтингової групи* (БКГ).

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації забезпечує високу репрезентативність оцінки;

як *недолік* зазначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, унаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ, існують численні матричні моделі, що можуть бути використані для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема такі:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);

- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Табличний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- *специфічні методи* – методи, що дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності — виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо;

- *комплексні методи* – методи, що базуються на комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінювання визначальне місце посідають:

- 1) метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства;

- 2) метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;

- 3) метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;

- 4) інтегральний метод;

- 5) метод самооцінювання діяльності.

5.6. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Так, управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможності підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоспроможності підприємства є певне коло осіб, що реалізують його мету:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів, що формують ланцюг цінностей);

- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є – відповідальними за ефективну реалізацію планів дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

- менеджери-економісти консалтингових організацій, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

- державні та відомчі управлінські структури й органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможності підприємства є концептуальні положення сучасних економічних та управлінських теорій, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в межах сучасних управлінських підходів, зокрема процесного, системного, ситуаційного. Згідно з процесним підходом управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю дія-

льності щодо формуванню конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Функції системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Функції	Характеристики
Цілевстановлення	обумовлює орієнтацію управління КПв на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
Планування	формування стратегії і тактики реалізації цілей та завдань, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як загалом для підприємства, так і для його окремих структурних підрозділів
Мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможності підприємств
Організація	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців для реалізації прийнятих планів
Контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню визначеної мети

5.7. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності

Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства (ППКП) – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління підприємством характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
- суттєвими ризиками успішного виконання.

Управління ППКП – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

В основу управління розробкою та реалізацією ППКП покладаються такі принципи:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності підприємства належать:

- поглиблене вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- зміна асортиментної політики;
- поліпшення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності – це процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивне налаштування й організаційну культуру, які сприяють, як виживанню підприємства в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню провідних позицій на ринку.

Враховуючи елементний склад конкурентоспроможності підприємства, передумовами розробки відповідної програми слід вважати такі:

- вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
- прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, повинні відповідати ситуації та конкретним потребам;
- необхідно створити ефективну організаційну структуру, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;
- на всіх організаційних рівнях повинно забезпечуватися повне розуміння цілей та завдань програми;
- необхідний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;
- програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм для вимірювання та оцінювання досягнутих результатів, а також консультативним забезпеченням;
- оцінка, контроль та зворотний зв'язок повинні давати змогу швидко визначати досягнуті результати і діагностувати виробничі проблеми.

Пошук нових способів підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку програмних документів, у яких виокремлюються напрями та конкретні заходи, враховуючи внутрішній конкурентний потенціал та перешкоди адаптації до конкурентного середовища. Для підприємств важливо етапізувати розробку ППКП, щоб досягти запланованих результатів

Так, на практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі: визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів; визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми; оцінювання ефективності заходів, що запропоновані.

На першому етапі закладається концептуальна основа процесу опрацювання та реалізації ППКП. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними,

зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, бути орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Далі розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що охоплює комплекс взаємопов'язаних дій щодо досягнення визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія, загальні цілі та завдання підприємства повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності підприємства має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

- підтримка творчості та нововведень, організація заохочення нових ідей;
- впровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо конкретних проблем і їхнє заохочення;
- створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та вирішення проблем;
- визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо.

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Створення організаційної структури програми (етап 5) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) передбачає підбір адекватних інструментів для оцінювання рівня реалізації визначених у програмі цілей. Ці методи та показники повинні комплексно та наочно характеризувати успішність виконання

програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми є підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки ППКП є визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Оцінювання очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеного оцінювання можуть бути прийняті рішення про:

- нагальність доопрацювання чи коригування складових програми;
- необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів вирішення проблем підприємства;
- доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

5.8. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства

Реформування економічної системи України передбачає розвиток конкурентного середовища, відповідних засобів господарського механізму для суб'єктів конкуренції – підприємств, функціонування яких скеровано на забезпечення соціально-економічного ефекту, зокрема шляхом використання конкурентних переваг.

Економічні перетворення конкурентного середовища, що обумовлені процесами взаємодії, взаємозв'язку і конкуренції між його суб'єктами, є індикатором потенційних переваг стратегічного позиціонування, саморегулятором кон'юнктурної спроможності розширення ринкового сегмента споживачів, системним засобом внутрішнього й опосередкованого видів контролю, збалансованого розвитку підприємства.

У процесі конкурентної боротьби для підприємства характерним є порівняння організаційно-управлінських дій, що уможливорює проведення економічного оцінювання господарсько-фінансових показників, ступеня забезпеченості конкурентоспроможності, її стратегічного розвитку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання системи методичних підходів, у якій диференційованість, критері-

альність, індикативність моделей з врахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів.

Для вказаних методів та моделей оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства властиві такі недоліки:

- труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;
- необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики;
- неповне врахування функціональної скерованості господарської системи підприємства;
- недостатня адекватність до впливу зміни ринкового середовища тощо.

Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно незабезпечені стратегії маркетингу, відносні переваги підприємства визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють брати до уваги вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь їх впливу.

Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, згідно з якими можна обґрунтовано визначити кількість показників аналізу, присвоювання частки змінним при конструюванні шкал матриці ускладнено, оцінювання вагомості впливу змінних не передбачено.

Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління підприємством, екстраполяція на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів є малоімовірною, потребує необхідного рівня професійної підготовки.

До наведеного переліку методичних інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства належать:

- неформалізовані методи (метод сценаріїв, методи аналізу фінансової звітності, морфологічний аналіз);
- формалізовані методи (математико-статистичні методи вивчення зв'язків, метод фінансових обчислень, методи теорії прийняття рішень);
- уточнювальні методичні механізми (матриця загроз і матриця можливостей SWOT-аналізу, RONA-граф – моделі ADL/LC, формат довірчих інтервалів SPACE-аналізу).

Серед методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична група методичних прийомів. При цьому об'єктивне оцінювання конкурентних позицій підприємств забезпечують методи, в яких кінцевим розрахунком є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Ефективними з точки зору стратегічного потенціалу є методи визначення конкурентної позиції підприємства, що дозволяють загалом оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування як суб'єкта економічної системи, так і конкурентного середовища зокрема.

Враховуючи, що основною властивістю конкурентоспроможності підприємства є динамічність, рівень конкурентної позиції незалежно від ефективності господарської діяльності не може розглядатися як довгострокова характеристика його конкурентного статусу. З метою відображення динамічних характеристик конкурентоспроможності пропонується використання для дослідження конкурентної позиції матричних методів оцінювання.

Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оцінними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурентному середовищі.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Охарактеризуйте поняття конкуренції, використовуючи загальнонаукові трактування.
2. Перелічіть функції конкуренції на ринку.
3. У чому полягає суть державного регулювання конкуренції?
4. Назвіть основні засоби, що використовуються державою для регулювання конкуренції?
5. Перелічіть етапи діагностики конкурентного середовища підприємства.
6. Назвіть характерні ознаки конкурентного середовища.
7. Яким критеріям повинна відповідати конкурентна перевага підприємства?

8. Перелічіть показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

9. Назвіть напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства.

10. Охарактеризуйте засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

11. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

12. У чому полягає сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»?

13. Які загальні недоліки властиві сучасним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?

ТЕСТИ

1. Оберіть неправильне визначення поняття «конкуренція»:

а) суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;

б) боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;

в) об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку;

г) об'єктивний процес продовження життєвого циклу товарів на ринку, що неможливе без ефективного розвитку інвестиційного середовища.

2. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує адаптаційну функцію конкуренції:

а) реалізується у зростанні пристосованості суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів;

б) дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхнього ефективного внеску;

в) виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу;

г) виявляється у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку.

3. Метою державного регулювання конкуренції не є:

а) захист прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах з товаровиробниками;

б) забезпечення свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів;

в) захист національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки;

г) організація ефективного використання підприємствами власного ресурсного потенціалу.

4. До основних нормативно-правових актів регулювання конкуренції в економіці України не належить:

а) Конституція України;

б) Закон України «Про Антимонопольний комітет»;

в) Закон України «Про конкурентне середовище на ринку»;

г) Закон України «Про природні монополії».

5. Оберіть правильне визначення поняття «конкурентне середовище»:

а) найбільш популярний узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації;

б) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результируючих показників діяльності;

в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;

г) середня частка підприємств, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.

6. Оберіть форми діагностики конкурентного середовища підприємства:

а) збалансування кон'юнктури ринку, поєднання економічних інтересів споживачів, розвиток конкурентного середовища;

б) точкове моделювання, дослідницьке імплектування, соціальні дослідження, екзит-поли;

в) аналітична діагностика, експертна діагностика, імітаційна (модельна) діагностика;

г) графічне ілюстрування, математична підстановка, історичний генезис, інституціональне моделювання.

7. Яке з наведених визначень характеризує суть конкурентної переваги підприємства?

а) узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх позицій на ринку, характеризує рівень монополізації;

б) результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця;

в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;

г) середня частка підприємств, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.

8. Оберіть характеристику, яка належить до найвищого рівня конкурентних переваг підприємства:

а) постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента;

б) переваги, що можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів;

в) переваги, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню;

г) обмеженість впровадження бізнес-ідей, постійна фінансова залежність та низька соціальна відповідальність.

9. Яка з наведених характеристик найбільш повно висвітлює мету стратегічного планування конкурентних переваг підприємства?

а) ідентифікація управлінських рішень, спрямованих на визначення бажаних організаційних і структурних змін, мінімізація впливу зовнішніх факторів невизначеності та ризику задля стратегічної рівноваги між цілями і конкурентними можливостями;

б) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та обрання того варіанта, за якого досягається максимізація прибутку;

в) обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту;

г) обґрунтувати можливості підприємства щодо залучення ресурсів та організації виробництва обсягів продукції (надання послуг) згідно з планом, якістю та у відповідний час.

10. Яка мета управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) поліпшення демографічної ситуації на території функціонування підприємства;

б) забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі;

в) розширення прав та свобод споживачів продукції підприємства;

г) удосконалення договірних взаємовідносин із політичними та благодійними організаціями

11. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

а) сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;

в) організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання.

12. Які моделі не використовуються у системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) модель конкурентних переваг М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, SPACE-аналіз, LOTS-аналіз;

б) модель BCG, модель GE/McKinsey, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя, модель «життєвого циклу» (ADL/LC);

в) модель екологічного контролю, модель ініціал Дюпона, модель демографічного зростання, антидемпінгова модель;

г) метод експертного оцінювання, метод рангів, метод радара, таксономічний аналіз, метод інтегрального критерію, модель накопиченого досвіду.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. На основі інформації, поданої в таблиці, розрахувати ринкові частки підприємств та їх динаміку. Побудувати конкурентну карту ринку та визначити стратегічні положення підприємств-конкурентів.

Таблиця – Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн	
	Базовий рік	Звітний рік
1	45,4	57,5
2	68,2	55,2
3	71,0	77,9
4	80,4	65,3
5	24,1	39,1
6	56,9	76,0
7	12,8	20,2
8	8,9	14,2
9	11,4	16,9
10	54,6	44,0
11	23,7	37,1
12	45,5	50,4

Задача 2. Оцінити інтенсивність конкурентного середовища та ступінь монополізації ринку за даними таблиці.

Таблиця – Показники оцінювання конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку

Показники	Роки		
	перший	другий	третій
Ринкова частка підприємства			
1	6,9	4,8	5,8
2	15,7	14,5	13,9
3	10,1	9,7	10,5
4	12,9	8,9	9,2
5	9,9	12,1	11,4
6	20,0	16,5	16,9
7	5,3	8,8	8,5
8	11,2	15,6	15,0
9	8,0	9,1	8,8

Закінчення таблиці

Показники	Роки		
	перший	другий	третій
Фактична ємність ринку, млн грн	50,9	47,8	49,5
Сума прибутку підприємств, млн грн	3,0	2,5	1,7
Темп зростання ринку, %	0,9		

Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

Задача 3. На основні даних таблиці розрахувати узагальнюючі показники формування конкурентних переваг підприємства. Використавши метод ланцюгових підстановок, визначити вплив окремих ресурсів на формування конкурентних переваг підприємства.

Таблиця – Вихідні дані для розрахунку узагальнюючих показників формування конкурентних переваг підприємства

Показники	Попередній рік, тис. грн	Звітний рік, тис. грн
Середньорічна вартість основних засобів	927,8	992,0
Середньорічна вартість оборотних активів	751,2	504,4
Фонд оплати праці	179,0	158,9
Всього ресурсів		
Чистий прибуток	70,8	88,5

Визначити зміну чистого прибутку підприємства за рахунок зміни рентабельності трудових ресурсів та обсягу фонду оплати праці, оборотних коштів та їх ефективності використання, середньорічної вартості основних засобів та їх ефективності використання. Зробити висновки.

Задача 4. Підприємство у господарській діяльності використовує матеріально-технічні методи забезпечення конкурентних переваг. На початок року вартість основних засобів підприємства становила 1270 тис. грн. Основні засоби вводяться в дію в березні та червні на суму 24 та 40 тис. грн відповідно, а виводяться спрацьовані основні засоби в травні та жовтні на суму 9,1 та 10,9 тис. грн відповідно. Річна норма амортизації становить 5,0%.

Чистий дохід від реалізації продукції складає 1509,7 тис. грн, а сума чистого прибутку – 23,9 тис. грн.

Проаналізувати ефективність використання матеріально-технічного методу та розрахувати:

- середньорічну вартість основних засобів та суму їх зносу;
- коефіцієнти відновлення, вибуття, приросту, зносу, придатності основних засобів;
- фондоддачу, фондомісткість, фондорентабельність;
- вплив зміни середньорічної вартості основних засобів та фондоддачі на зміну чистого доходу від реалізації продукції підприємства.

На основі отриманих результатів запропонувати інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Задача 5. Оцінити конкурентну силу та рівень конкурентоспроможності підприємства 1. Вихідна інформація про силу конкурентних позицій підприємства та його основних конкурентів наведена в таблиці. Шкала вимірювання – від 0 до 10 балів.

Таблиця – Результати експертного оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Чинники конкурентоспроможності	Вага	Підприємство	Конкуренти			
			1	2	3	4
Якість продукції	0,10	8	5	10	1	6
Ділова репутація	0,10	8	7	10	1	6
Рівень витрат	0,20	5	10	3	1	4
Технічний потенціал	0,05	10	1	7	3	8
Розробка та реалізація інновацій	0,10	9	4	10	5	1
Кадровий потенціал	0,20	5	7	10	1	4
Фінансовий стан	0,15	5	10	7	3	1
Менеджмент	0,10	9	4	10	5	1

Зробити висновки.

Задача 6. Обчислити суму абсолютного вивільнення оборотних активів підприємства в результаті використання фінансово-інвестиційного методу забезпечення конкурентних переваг, якщо відомо, що:

- обсяг чистого доходу від реалізації продукції: за планом – 5950,3 тис. грн, за звітом – 4975,0 тис. грн;
- середній залишок оборотних активів: за планом – 295,7 тис. грн, за звітом – 250,9 тис. грн.

Розрахувати вплив зміни коефіцієнта оборотності та середньорічної вартості оборотних активів на зміну обсягу чистого доходу від реалізації продукції.

Зробити висновки.

Задача 7. Компанія «Макдоналдс» прийшла на ринок СНД у результаті тривалих переговорів (більше 15 років – від ідеї до її впровадження). Перший філіал компанії «Макдоналдс» на теренах СНД було відкрито у Москві в 1990 р., а у Києві – в 1997 р.

Одним з основних принципів діяльності цієї компанії є забезпечення єдиного високого рівня обслуговування клієнтів (висока культура, чистота тощо) та пропонування стандартної продукції. Задовго до відкриття компанії «Макдоналдс» вивчала місцеві ресурси, постачальників тощо. При цьому, на окремих територіях вона збудувала переробні комплекси для постачання напівфабрикатів у свої ресторани.

У центрі уваги компанії «Макдоналдс» перебуває питання формування кадрів. Найманням працівників здійснюється на конкурсній основі з орієнтацією на молодих, енергійних та найстаранніших, ураховується близькість житла до ресторану. Розвинена у компанії політика мотивації персоналу.

Компанія «Макдоналдс» багато уваги приділяє формуванню та підтримці іміджу. З моменту відкриття першого ресторану в 1955 р. компанія регулярно допомагає населенню місць, де здійснює діяльність (підтримка заходів та закладів охорони здоров'я, освіти; соціальна допомога тощо).

Необхідно:

- визначити складові стратегії розвитку бізнесу, які використовувала компанія «Макдоналдс», і тип стратегії її розвитку;
- вписати стратегію у відповідний квадрант матриці конкурентних стратегій підприємства;
- пояснити, як поводитиметься компанія «Макдоналдс» у разі сповільнення розвитку ринку чи втрати певних конкурентних переваг.

Задача 8. За наведеними нижче вихідними даними побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) для підприємства та його основного конкурента. Проаналізувати стан портфеля продукції підприємств та сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця – Вихідні дані для побудови моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції, шт.	Обсяг реалізованої продукції конкурента, шт.	Темпи зростання ринку, %
А	800	600	15
Б	1200	1500	20
С	2000	500	12
Д	1600	1000	6
Е	4200	700	3

ГЛОСАРІЙ

Антимонопольне регулювання – це процес обмеження монопольної діяльності, що передбачає безпосереднє державне регулювання на конкретних монополізованих ринках, або діяльності конкретних монопольних утворень шляхом централізованого встановлення кількісних і якісних показників.

Антимонопольний комітет – це спеціальне відомство, на яке поклається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції; воно контролює стану ринку і дотримання його учасниками встановлених державою правил щодо забезпечення конкуренції з метою попередження порушень, відновлення стану ринку у разі порушення зазначених правил і вжиття відповідних заходів до порушників.

Державна підтримка конкуренції – це гарантія прав і свобод підприємців, яка дає можливість вільно здійснювати економічну діяльність, забезпечує наявність добросовісної конкуренції та недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

Державне регулювання конкуренції – це комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, мо-

нополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції.

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.

Інтенсивність конкуренції – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші; проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів.

Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

Конкурентне середовища – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

Конкурентоспроможність продукції – це властивість продукції, яка обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

Конкуренція – це сукупність бізнес-процесів у середовищі діяльності суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції.

Місія конкурентоспроможності підприємства – це компонента конкурентоспроможності підприємства, яка враховує як ефективне застосування ресурсного і економічного видів потенціалу задля формування і використання конкурентних переваг, так і вплив на забезпечення соціально-економічного розвитку району їх функціонування, ідентифікації спільного задоволення потреб споживачів, налагодження ефективних коопераційних відносин із суб'єктами бізнес-середовища, поліпшення співпраці з органами державного управління, прямими та опосередкованими конкурентами.

Недобросовісна конкуренція – це діяльність суб'єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди і забезпечення домінантної позиції на товарному ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів.

Порушення законодавства про захист конкуренції – це антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання рішення, попереднього рішення органів АМК України або їх виконання не в повному обсязі; концентрація без отримання відповідного дозволу органів АМК України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Сертифікація продукції – це процедура підтвердження відповідності, шляхом якої незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам.

Соціальна відповідальність підприємства – це відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т. ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність підприємства та практикується в її відносинах.

Стандарт – це документ, яким визначається (нормується) предмет, що стандартизують; він є не тільки технічним, але й державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару: технічні умови

його виготовлення, правила приймання, сортування, пакування, маркування, транспортування, зберігання.

Стандартизація продукції – це діяльність щодо встановлення у нормативних документах певних вимог (норм, правил та характеристик) з метою гарантування: безпеки продукції (послуг) для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів; технічної та інформаційної сумісності; взаємозамінності продукції; якості продукції та послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технології; єдності вимірів; безпеки господарських об'єктів з урахуванням ризику виникнення природних та техногенних катастроф й інших надзвичайних ситуацій.

Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства – це виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Управління конкурентоспроможністю продукції – це характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

Цінова конкуренція – це вид конкуренції, який проявляється у зниженні цін на товари без зміни їх якості та властивостей, порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств-аналогів.

Якість товару – це здатність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога конкурента.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Білоусько Т. Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Білоусько. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?.

2. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208с.

3. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. / О. І. Ковтун. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 250 с.

5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія/за заг. ред. О.Г. Янковського]. – Одеса: Атлант, 2013 – 470 с.

6. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

7. Попов С. А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4 /С. А. Попов. – М. : Инфра, 2000. – 304 с.

8. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

9. Симкин Л. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы : практическое руководство по сегментированию рынка [Электронный ресурс] / Л. Симкин, С. Дибб. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19155298/>.

10. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с

11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
12. Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework [Electronic resource] / Jeffrey P. Shay,
13. Frank T. Rothaermel. – Access mode: <http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf>.

Розділ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ У ПРОЕКТНІЙ КОМАНДІ

6.1. Базові принципи формування ефективної команди

Важливим завданням управління проектом є формування команди. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, які беруть участь у створенні проекту, на цій стадії доводиться розв'язувати ряд специфічних задач, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством і т. п. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів, що в кінцевому рахунку позначаються на науково-технічному рівні та якості проекту.

Цікава статистика зі світу управління проектами:

- близько 34% проектів за результатами одного дослідження не мали базового плану;
- з більш ніж \$ 1 млрд., інвестованих в США у проекти, \$ 122 мільйонів було витрачено даремно через відсутність ефекту від проекту;
- 50% всіх Проектних офісів (Project Management Offices) закриваються через три роки з моменту свого заснування;
- 97% організацій вважають, що управління проектами має вирішальне значення для ефективності і успіху бізнесу;
- 44% керівників проектів не використовують програмне забезпечення для управління проектами;
- дві третини проектно-орієнтованих компаній спілкуються з клієнтами, використовуючи програмне забезпечення для управління проектами;
- високоефективні організації успішно завершують 89% своїх проектів, в той час як низько ефективні – всього 36%;
- при роботі в команді з використанням методу Scrum (оцінка продуктивності за командним фокус-фактором при появі нового члена команди) особистий фокус-фактор нового члена команди перші 3-4 місяці «плавав» на рівні 40-50%, а потім, завдяки формуванню навичок оцінювання обсягів робіт і використання колективної оцінки, він піднімався до 100%;

Багато дослідників підтверджують, що близько 80% опитаних висувають фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів.

Створення професіональної команди для нового проекту – один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряду навиків управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проекту – сукупність працівників, які здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту. Формуючи команду, проект-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність – всі ці риси притаманні новому проекту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проекту ускладнено ще й тим, що ці люди у ряді випадків не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно. Потрібен тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановилися загальні норми, стандарти і цінності. Щоб проект був успішним, згрупування людей повинно відбутися до того, як команда почне працювати "на повну потужність".

За формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх – виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери.

За змістом команда проекту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту. Команда проекту виступає як соціальний організм, що має свій початок, здійснює процес життєдіяльності (управління проектом) і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду.

З одного боку, команда проекту впливає на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом. Тому проблеми формування і діяльності команди проекту доцільно розглядати в логічній послідовності: мета проек-

ту – система управління – команда проекту.

При організації роботи над проектом необхідно вирішити два завдання:

- 1) формування команди проекту;
- 2) організація ефективної роботи команди.

Залежно від специфіки, розміру та типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій та окремих фахівців. У кожній з них свої функції, ступінь участі в проекті й міра відповідальності за його реалізацію. Фахівців та організацій, залежно від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати в абсолютно конкретні групи (категорії) учасників проекту, до складу яких входять: замовники, інвестори, проектувальники, постачальники ресурсів, підрядники, консультанти, ліцензіари, фінансові інститути – банки. Нарешті, існує команда проекту, очолювана керівником проекту – менеджером проекту (проект-менеджер), а також, залежно від специфіки проекту, в проекті можуть бути й інші учасники.

Слід зазначити, що учасники проекту – категорія більш широка, ніж команда проекту. Команда проекту – одне з головних понять управління проектами. Це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підлеглих керівникові останнього; основний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. Кількість людей в команді визначається обсягом робіт, передбачених проектом. Як правило, лідери (менеджери) функціонально і (або) предметно орієнтованих груп фахівців і складають команду управління проектом. *Лідери груп* – це керівники, координатори зусиль всіх членів групи; члени групи – безпосередні виконавці, які мають можливість зосереджуватися на конкретній роботі. При необхідності деякі ролі членів команди можуть поєднуватися.

Організаційна структура команди проекту розкриває взаємовідносини учасників проекту всередині команди.

Існує два основних принципи формування команди для управління проектом:

Перший принцип – провідні учасники проекту – замовник і підрядник (крім них можуть бути й інші учасники) створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника. Ці керів-

ники підкоряються єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту, керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проекту. Керівник проекту в усіх випадках має власний апарат співробітників, що здійснюють координацію діяльності всіх учасників проекту.

Другий принцип – для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. У команду входять всі учасники проекту для здійснення функцій у відповідності із зонами відповідальності.

Система управління командою проекту включає:

- організаційне планування;
- кадрове забезпечення проекту;
- створення команди проекту;
- здійснення функції контролю та мотивації трудових ресурсів проекту для ефективного ходу робіт і завершення проекту.

Система націлена на керівництво і координацію діяльності команди проекту, використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проекту. Суть команди – в усвідомленні значущості мети, спільної для всіх її членів, якої переймаються всі члени команди, вірять в її досяжність; в її місії, яка для проекту полягає в його ефективній реалізації.

Команда володіє такими суттєвими ознаками, як:

- внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю санкцій;
- групові цінності, на основі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
- власний принцип відокремлення, що відрізняє її від інших команд;
- груповий тиск, тобто вплив на поведінку членів команди загальними цілями і завданнями діяльності;
- прагнення до стійкості завдяки механізму відносин, що виникають між людьми в ході вирішення загальних завдань;
- закріплення певних традицій.

Головна мета формування команди – самостійне управління, вирішення конкретних завдань та подолання своїх проблем.

Якісне формування команди впливає на ефективність всієї подальшої діяльності:

- поліпшуються управління та якість прийняття рішень;

- змінюється командна організаційна культура (зазвичай у бік більшої відкритості);
- з'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна ко-операція серед всіх членів команди.

Процес формування команди проекту (командоутворення) зазвичай розглядають як утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проекту.

Значення командної роботи по реалізації проекту укладається в можливості синергетичного ефекту від об'єднання групових зусиль, знань і вироблення групових управлінських рішень, тобто в досягненні "стану, при якому ціле більше ніж сума його складових частин".

Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій:

- 1 формування,
- 2 спрацювання,
- 3 функціонування,
- 4 реорганізація,
- 5 розформування.

При матричній структурі управління працівники по закінченню проекту повертаються в свої функціональні підрозділи організації.

При проектній структурі управління менеджер проекту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проект, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проекту.

Керівнику команди рекомендується виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців в професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проекту з вказівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи.

Відповідно до даних таблиці, першою стадією життєвого циклу команди проекту є її формування. Команда проекту створюється керівником проекту – юридичною особою, якій замовник делегує права по управлінню проектом в обсязі, визначеному контрактом.

Задачею керівника проекту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували б:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;
- ефективну групову роботу по управлінню проектом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроєктної» культури;
- розгорнуте внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових розв'язань проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Керівник проекту призначає проект-менеджера, що здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. Менеджер проекту визначає необхідну кількість фахівців – членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників.

Розпочинається робота з підбору кадрів. Пошук членів команди проекту може проводитися за такими напрямками:

- безпосереднє звернення керівника проекту чи кадрової служби в організації, на підприємства, до знайомих і ділових партнерів;
- публікація оголошень у засобах масової інформації і рекламних виданнях;
- звернення до кадрових посередників (у державні центри зайнятості населення, недержавні підприємства тощо).

6.2. Основні підходи до формування команди

Використання методології управління проектами передбачає створення спеціальної групи (команди проекту), яка стає самостійним учасником проекту і здійснює управління інвестиційним процесом в рамках проекту. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. *Команда проекту* – це група співробітників, підпорядкованих менеджеру проекту, яка безпосередньо працює над здійсненням реалізації проекту. Команда проекту є основним елементом організаційної структури проекту.

Організаційна структура управління проектом – це сукупність взаємопов'язаних органів управління проектом та взаємовідносин між учасниками проекту.

Організація роботи команди проекту характеризується:

- чітким закріпленням прав та обов'язків кожного члена команди;
- послідовною орієнтацією на кінцевий результат. Основними харак-

теристиками команди є:

– склад – це сукупність характеристик членів команди, важливих для її аналізу як єдиного цілого. Наприклад, чисельність, віковий склад, кваліфікація тощо;

– структура – розглядається з точки зору функцій, які виконує кожен член команди, а також з точки зору міжособистісних відносин.

Фактори, що визначають принципи формування команди проекту:

1. *Специфіка проекту.* Вона визначає формальну структуру команди, рольовий склад, перелік знань, вмінь, навичок, якими повинні володіти члени команди.

2. *Організаційно-культурне середовище.* Зовнішнє середовище – це всі фактори, які не залежать від команди проекту, але впливають на її роботу. Внутрішнє середовище – це організаційна культура команди, вона включає способи розподілу влади, способи організації взаємодії між членами команди, способи розв’язання конфліктів, організація зовнішніх зв’язків тощо.

3. *Особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди.* Цей стиль залежить від типу лідера. Сучасна концепція лідерства виділяє такі типи керівників:

- лідер, який може організувати роботу команди на принципах самокерівництва є найбільш цінним, його називають суперлідером;
- сильний лідер, він впливає на членів команди шляхом застосування сили, санкцій, формального авторитету;
- транзактор – лідер, який організує ефективну роботу команди шляхом створення особливих форм комунікацій та інформаційних систем в команді;
- герой-візіонер – лідер, який впливає на людей силою власного переконання;
- пасіонарні особистості – лідери, які в змозі запропонувати іншим високі цілі та переконати членів команди в необхідності досягнення цих цілей.

Специфіка управління командою полягає в тому, що вона не є традиційною організацією, відповідна організаційна форма повинна бути індивідуально підібрана під конкретний проект. В цілому організаційні структури управління проектами належать до гнучких, органічних структур управління. Для них характерним є відсутність детального розподілу обов’язків по видах робіт, невелика кількість рівнів управління, децен-

тралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного члена команди за результати діяльності.

Під час формування команди існують варіанти:

1. Робота над проектом, як додаткова задача. Це означає необхідність включення роботи команди в звичайний ритм роботи підприємства. Складність такої моделі управління полягає в тому, що через необхідність виконання поточної роботи, робота над проектом виконується в останню чергу. Менеджер проекту має обмежений вплив на членів команди через наявність жорсткої ієрархії на підприємстві.

2. Організація окремої структури в рамках оргструктури підприємства. При цьому проект знаходиться під безпосереднім патронажем керівництва, і робота над проектом має пріоритетне значення.

3. Змішані форми. Для роботи над проектом залучається досвідчений менеджер, який займається тільки керівництвом проекту. Він може, в міру необхідності, залучати для роботи також інших співробітників, які, в той же час займаються своєю поточною діяльністю.

Існує декілька *типів спільної діяльності в команді*:

- *спільно-взаємодіючий тип* – він характеризується обов'язковістю участі кожного члена команди в розв'язанні загальної задачі. Інтенсивність праці приблизно однакова для всіх, особливості діяльності визначаються керівником, ефективність діяльності рівною мірою залежить від всіх членів команди. Для осіб, які схильні працювати в командах такого типу, характерні орієнтація на колективні цілі, групову мораль, повага авторитету лідера;

- *спільно-індивідуальний тип* – він характеризується мінімальною взаємодією між учасниками процесів. Кожен виконавець здійснює свою роботу та представляє результат власного труда. Членів команди об'єднує тільки предмет труда, який кожен з них обробляє особливим чином. Для учасників цього типу діяльності характерні висока ініціативність, орієнтація на результат та індивідуальні досягнення. Такі працівники головними вважають свої власні цілі і схильні самотійно розробляти способи досягнення цілей в умовах внутрішньої конкуренції;

- *спільно-творчий тип*, в якому кожен з членів команди є рівноправним співавтором нового продукту чи послуги. При цьому кожен співробітник намагається підвищити власну професійність за рахунок участі у колективній праці. Учасники цього типу організації діяльності орієнтуються на

професійний розвиток, мають схильність до співробітництва з спеціалістами інших областей діяльності. Основною цінністю для них є досягнення нових знань, створення умов для індивідуального розвитку, повага прав кожного члена колективу.

Характеристика того, як приймаються управлінські рішення в організації (команді) називається управлінською формою. Характеристика способу реалізації управлінських рішень називається важелем управління.

Існують такі *управлінські форми*:

Колективістська – передбачає одноособове прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями. Для такої форми характерним є сімейний тип взаємовідносин. Головним важелем управління при цьому є авторитет керівника. Якщо дії керівника відповідають традиціям колективу, його нормам, то він сприймається як ефективний керівник.

Ринкова управлінська форма – передбачає прийняття рішень у відповідності до вимог ринку. Основним важелем впливу на персонал є гроші. Керівник буде сприйматися як сильний, ефективний, якщо він може забезпечити співробітникам відповідну винагороду, більш вигідні фінансові умови, ніж інший керівник. Ця управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі.

Демократична управлінська форма пов'язана з використанням закону, як головного важеля управління. В таких командах можуть працювати професіонали, орієнтовані на досягнення результатів (на отримання нових знань) та професійний розвиток.

Діалогова управлінська форма характеризується розподіленням управлінських функцій, які можуть бути ефективно виконані тільки за умов активної участі всіх суб'єктів управління. Головним важелем управління є унікальні знання членів колективу.

6.3. Формування команди в організаційному плануванні проекту

Управління трудовими ресурсами проекту включає процеси, необхідні для забезпечення найбільш ефективного використання осіб, залучених до проекту. До трудових ресурсів належать усі зацікавлені особи проекту – спонсор, споживачі, окремі особи й інші.

Тимчасова природа проектів означає, що особисті й організаційні зв'язки мають бути як тимчасові, так і нові.

Сутність і кількість зацікавлених осіб змінюватиметься в міру виконання проекту від фази до фази життєвого циклу. У результаті технологія управління трудовими ресурсами, яка була ефективною в одній фазі, може бути неефективною в іншій.

Роботи з управління штатом рідко входять у прямі обов'язки команди управління проектами. Проте, команда має бути в курсі адміністративних вимог для забезпечення узгодженої роботи.

Організаційне планування включає визначення, документування, розподіл обов'язків і відповідальностей, організацію звітності у проекті. Обов'язки, відповідальності та звітність можуть бути розподілені між окремими особами чи групами осіб. Окремі особи (групи осіб) можуть бути в штаті організації, що виконує проект, або поза штатом. "Штатні" групи часто зв'язані з певним функціональним відділом - інженерним, маркетингу, бухгалтерією.

У багатьох проектах більша частина організаційного планування здійснюється в самих ранніх фазах проекту. Проте, результати цього процесу повинні перевірятися в проекті регулярно, щоб гарантувати безперервне їх застосування. Якщо первинна організація не виявляє себе як ефективна протягом довгого періоду часу, то має бути швидко розглянуто питання про її існування.

Організаційне планування часто тісно зв'язане з плануванням інформаційного зв'язку, оскільки проектна організаційна структура помітно впливатиме на вимоги до комунікацій у проекті.

Для організаційного планування необхідна вхідна інформація про проектні зв'язки, які зазвичай належать до однієї з трьох таких категорій:

- організаційні зв'язки – це формальна та неформальна звітність між різними організаційними підрозділами. Організаційні зв'язки можуть бути надзвичайно складними або дуже простими. Наприклад, розробка складної телекомунікаційної системи може вимагати координації численних субпідрядників протягом кількох років, у той час як визначення програмної помилки в системі, встановленій на окремій ділянці, може вимагати навіть менше часу, ніж час на повідомлення замовника;
- технічні зв'язки – це формальна та неформальна звітність між різними технічними частинами. Технічні зв'язки зустрічаються як всередині проектних фаз (наприклад, ділянка проекту, розроблена інженерами-будівельниками, має бути сумісною з надбудовою, розробленою іншими

інженерами), так і між проектними фазами (наприклад, випадок, коли команда, що проектує автомобіль, передає результати своєї роботи команді з переоснащення, яка має винайти можливість для виробництва даного автомобіля).

- міжособистісні зв'язки – це формальна та неформальна звітність між різними людьми, залученими до проекту.

Перелічені зв'язки часто зустрічаються одночасно, як, наприклад, у випадку, коли архітектор, найманий на роботу проектною фірмою, пояснює основні напрями проектування команді менеджерів проекту підрядчика, яка не зв'язана з будівництвом.

Вимоги до персоналу визначають те, якого роду навички вимагаються від окремих осіб або групи осіб. Вимоги до персоналу є підгрупою загальних вимог до ресурсів, що визначаються при їх плануванні.

Обмеження – це чинники, які обмежують вибір команди проекту. Загальні чинники, які можуть обмежувати організацію команди, включають, але не зводяться до таких:

- організаційна структура виконавчої організації – організація, чия базова структура є сильною матрицею, відводить провіднішу роль для менеджера проекту порівняно з тією, де базова структура є слабкою матрицею.

- колективні ділові угоди – контрактні угоди з підрозділами чи іншими групами службовців можуть вимагати певних обов'язків або звітності (по суті, група службовців є зацікавленою особою);

- переваги команди управління проектом – якщо члени проектної команди мали успіх з певними структурами в минулому, вони повинні відстоювати подібні структури в майбутньому.

Для здійснення організаційного планування використовуються наступні методи та засоби:

1. Шаблони. Хоч кожний проект унікальний, більшість проектів деякою мірою матиме схожість з іншими проектами. Використання визначення обов'язків, відповідальності чи звітності схожого проекту може допомогти прискорити процес організаційного планування;

2. Практика управління. Багато які організації мають у своєму арсеналі різноманітну політику, методи, певний порядок дій і процедури, які можуть допомогти команді менеджерів проекту в різних аспектах організаційного планування. Наприклад, організація, що розглядає мене-

джерів як «тренерів», звичайно, повинна мати документацію, де було б відображено, як має виконуватися роль «тренера»;

3. Теорія організаційного планування. Існує багато літератури, в якій описується, як можуть і як повинні бути структуровані організації. Хоч тільки невеликий відсоток авторів роблять акцент на проектні організації, команда менеджерів проекту має бути обізнана з теорією організаційного планування так, щоб якомога краще реагувати на вимоги проекту.

4. Аналіз потреб зацікавлених осіб. Потреби різних зацікавлених осіб мають бути проаналізовані для гарантування того, що їхні потреби будуть задоволені.

Результатами організаційного планування повинні бути:

1. Розподіл обов'язків / відповідальностей. При роботі у рамках проекту обов'язки (хто що робить) і відповідальність (хто за що відповідає) мають бути розподілені між відповідними зацікавленими особами проекту. Згодом обов'язки та відповідальність можуть змінюватися. Більшість обов'язків і відповідальності розподіляються між зацікавленими особами, які активно залучаються до роботи проекту (наприклад, менеджером проекту, членами команди управління проектом та іншими). Обов'язки та відповідальність менеджера проекту звичайно є вирішальною в більшості проектів, але вони істотно варіюються залежно від прикладної сфери. Обов'язки та відповідальність мають бути тісно зв'язані зі змістом проекту.

2. План управління персоналом. План управління персоналом описує: коли і як трудові ресурси вводитимуться в проектну команду і видалятимуться з неї. План управління персоналом може бути формальний і неформальний, детальний і широко окреслений, заснований на потребах проекту. Він є додатковим елементом загального плану проекту. Організаційний графік – це звітність у проекті в будь-якому графічному зображенні. Організаційна ієрархічна структура робіт (WBS) є характерним прикладом організаційного графіка, що показує, які організаційні підрозділи за яку конкретну роботу відповідають.

Допоміжні деталі для організаційного планування варіюються залежно від прикладної сфери й розміру проекту. Інформація, що часто використовується як допоміжна деталь, включає, але не зводиться до такого:

Організаційний вплив – які альтернативи усуваються організацією і в якій спосіб.

Описи роботи – письмові відображення роботи, що містять навички, відповідальність, базові знання, повноваження, фізичне оточення й інші характеристики, включені до виконання даної роботи. Їх ще називають описами позицій.

Необхідність навчання – якщо найманий персонал не має навичок, необхідних для виконання проекту, то їх необхідно розвинути.

6.4. Робота з інформацією як перший етап формування команди проекту

Формування команди проекту включає наступні етапи:

1. Охарактеризувати такі фактори унікальності проекту, як: продукт проекту і середовище реалізації проекту;
2. Проаналізувати відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям;
3. Визначити вплив характеристик продукту і середовища реалізації обраного проекту на вимоги до професійної діяльності членів команди цього проекту;
4. Сформуванати перелік функцій команди проекту та визначити пріоритетність кожної з цих функцій для успіху проекту;
5. Визначити необхідні для виконання кожної функції команди проекту вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди;
6. Розробити професійну структуру команди проекту;
7. Визначити для виконання кожної функції команди найбільш важливі ролі в команді проекту;
8. Визначити підсумкову пріоритетність кожної з ролей в рольовій структурі команди проекту;
9. Сформуванати перелік професійно-важливих якостей для кожної ролі в команді проекту;
10. Спланувати процедури оцінювання окремих блоків знань, навичок і здатностей кандидатів до команди проекту;
11. Проаналізувати відповідність професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до виконання окремих ролей в команді проекту, і визначити найбільш збалансовану рольову структуру команди проекту (з урахуванням пріоритетності ролей);
12. Проаналізувати відповідність знань, навичок і професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до роботи на окремих поса-

дах в команді проекту, і визначити найбільш збалансовану професійну структуру команди проекту (з урахуванням пріоритетності функцій);

13. Графічно відобразити рольову та професійну структуру обраного складу команди проекту.

Опис характеристик продукту проекту та характеристика середовища реалізації проекту для підбору команди наведено нижче.

Для визначення галузі специфічних знань управлінської команди вказується сфера застосування продукту.

Для визначення вимог щодо нестандартності та креативності вказується новизна продукту.

Для визначення психофізичного навантаження при створенні продукту описується складність його створення.

Для встановлених проектом пріоритетів в роботі команди описуються найбільш важливі критерії якості продукту проекту.

Характеристика середовища реалізації проекту.

Для визначення пріоритетності знань та навичок з управління проектами вказується критичний процес управління проектом.

Для визначення конструктивних вимог виконавчої організації до проекту описується її місія та стратегічні цілі організації, досягненню яких сприяє проект.

Для визначення впливу організаційної культури виконавчої організації на роботу команди проекту описуються корпоративні цінності організації, взаємозалежність співробітників в організації та рівень "запрограмованості" (детермінованості) поведінки при роботі в цій організації.

Відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям необхідно проаналізувати для визначення наступного:

- чи приймає персонал виконавчої організації її стратегічні цілі як особисті, значущі для корпоративних цінностей колективу, або визнає встановлені стратегічні цілі лише формально задекларованими чи примусово призначеними?

- чи не виникає внутрішнього конфлікту між стратегічними цілями, які має досягти організація, та корпоративними цінностями, які об'єднують колектив цієї організації?

На основі сформованого опису можна зробити висновок щодо впливу кожної з зазначених характеристик продукту і середовища реалізації проекту на вимоги до професійної діяльності членів команди. При цьому вимоги

до професійної діяльності членів команди включають вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди, та стилю їх професійної діяльності в проекті. Також необхідно зробити висновок щодо впливу характеристик продукту і середовища реалізації проекту на мотиваційний потенціал проекту, специфіку управління конфліктами і стресами в проекті, вимоги до управління, лідерства і контролю в роботі команди проекту.

6.5. Вимоги до професійної діяльності членів команди

Робота з планування команди проекту починається з формування переліку функцій команди проекту. Саме перелік функцій команди проекту визначає вимоги до компетенцій членів команди та ролей в команді проекту, а також визначає рівень трудомісткості та психофізичного навантаження членів команди при виконанні їх функцій в проекті.

Для кожної з указаних функцій необхідно визначити її пріоритет для успіху проекту (найважливішій функції призначається пріоритет 1, наступний або наступним за важливістю призначається пріоритет 2, і так далі). Пріоритетність виконання функцій команди проекту визначає пріоритетність вимог до знань, навичок і здатностей при підборі членів команди, а також пріоритетність ролей в команді проекту.

На основі виділених функцій команди проекту необхідно визначити вимоги до знань, навичок і здатностей членів команди, що є необхідними для виконання кожної окремої функції. При цьому категорія "здатності" може містити вказівки на професійно-важливі якості, які повинен мати член команди для виконання описуваної функції.

Після цього функції, близькі за вимогами до знань, навичок та здатностей членів команди, мають бути виділені в окремі групи для призначення майбутнім членам команди. Закріплення цих груп функцій за окремими посадами в команді проекту визначатиме перелік професійних вимог до кожної посади в команді проекту. Тому на цьому етапі необхідно відобразити цільову професійну структуру команди свого проекту, та описати розподіл функцій між посадами в команді проекту. Одним з можливих форматів для цього є формат матриці відповідальності.

Для підбору управлінської команди, яка буде ефективною в умовах певного проекту, необхідно визначити не лише професійні, а й рольові вимоги до кожного з членів команди проекту. При цьому якісне виконання кожної окремої ролі в команді проекту потребує не лише професійних знань

і навичок, а окремого стилю діяльності, який базується здебільше на особистих якостях та поведінкових моделях члена команди. Для планування рольової структури команди проекту доцільно використовувати модель Р.М.Белбіна, за моделлю якого збалансована команда проекту має бути забезпечена якісним виконанням восьми командних ролей:

- 1 голова («стратег»),
- 2 завершуючий («контролер»),
- 3 генератор ідей,
- 4 критик,
- 5 добувач («постачальник»),
- 6 оформлювач («узгоджувач»),
- 7 опора команди («психолог-мотиватор»),
- 8 «робоча бджілка» (виконавець).

Багаторічний досвід спостережень та експерименті щодо проблем командоутворення довів, що для забезпечення успіху проекту всі вищевказані ролі в команді мають якісно виконуватись (така команда - збалансована). При цьому один член команди може виконувати кілька ролей, так само як і одну й ту ж роль можуть виконувати кілька членів команди. З наведеного переліку ролей управлінськими за сутністю є лише перші сім ролей і саме вони висувають найбільш суттєві вимоги до стилю діяльності членів команди, тому при формуванні збалансованої команди проекту має бути обраний набір кандидатів, стилі діяльності яких за сукупністю забезпечуватимуть саме ці управлінські ролі.

Та для різних проектів деякі ролі в команді проекту можуть бути більш важливими, або менш важливими, що найбільшою мірою визначається функціями команди проекту. Отже, необхідно розподілити відсотки пріоритетності виконання командних ролей для кожної окремої функції команди проекту. Тоді усереднене значення пріоритетів окремої ролі буде визначатись як середньоарифметичне у випадку, якщо всі функції команди проекту однаково важливі, або як середньозважене для ролі у випадку, якщо деякі з зазначених функцій команди проекту більш важливі, ніж інші. За цими усередненими значеннями пріоритетів мають бути визначені найбільш важливі ролі в команді проекту.

З урахуванням специфіки виконуваних функцій та вимог щодо стилю професійної діяльності для кожної ролі в команді проекту формування команди визначаються вимоги до навичок, здатностей і професійно-важливих

якостей для цих стилів діяльності.

Перш за все необхідно визначити вимоги до професійно-важливих якостей членів команди для кожної ролі в команді проекту. Перелік стійких психологічних якостей, з яких можна обрати професійно-важливі якості для кожної окремої ролі, розроблено на основі системної моделі особистості В. А. Богданова. За елементами системної моделі особистості виділено шість груп якостей (характеристик), які складають базовий рівень особистості, і можуть використовуватись при підборі членів команди проекту, як незмінні протягом тривалого часу характеристики, які визначають поведінкові патерни, та зокрема стилі професійної діяльності:

- вольові характеристики;
- характеристики мислення;
- характеристики уяви;
- характеристики темпераменту;
- характеристики життєвого досвіду;
- особистісні базові цінності.

З цих груп необхідно обрати саме ті характеристики, які є професійно-важливими для виконання кожної ролі в команді його проекту (з урахуванням умов реалізації проекту).

Коли повний перелік вимог до знань, навичок, здатностей та професійно-важливих якостей майбутніх членів команди сформовано, пропонується надати свої рекомендації щодо вибору та застосування методів та інструментів перевірки у кандидатів окремих блоків знань, навичок, здатностей та професійно-важливих якостей.

На основі встановлених вимог до професійної та рольової структури команди при підборі команди проводиться аналіз відповідності знань, навичок, здатностей і професійно-важливих якостей кожного кандидата вимогам до виконання функцій на окремих посадах в команді проекту та вимогам до рольових стилів діяльності в команді. До управління командою проекту рекомендується обирати до команди не просто індивідуально найкращих кандидатів, а з усіх можливих комбінацій кандидатів обирати склад команди з найбільш збалансованою професійною та рольовою структурою для певного проекту. Таким чином забезпечується максимально якісне виконання не окремих, а всіх професійних функцій і рольових задач команди проекту.

На основі аналізу відповідності фактичних якостей кандидатів запланованим вимогам до професійно-важливих якостей мають бути визначені

інтегральні оцінки здатності потенційних членів команди до виконання кожної з ролей в команді проекту. Ці оцінки доцільно внести до відображення рольової структури команди проекту. Тоді підсумкова оцінка прояву певної ролі в команді проекту визначатиметься як максимальна серед оцінок здатності всіх членів команди до виконання цієї ролі. Такий вибір підсумкової оцінки команди за кожною управлінською роллю базується на рішенні щодо розподілу рольових функцій в команді проекту на основі максимальної здатності членів команди до виконання цих функцій. Отже, запропонований підхід до оцінювання рольової структури команди проекту стає не тільки засобом оцінювання повноти прояву рольових стилів діяльності, що необхідні команді для управління проектом, а й джерелом інформації для прийняття рішень щодо розподілу рольових функцій та організації процесу роботи команди над проектом.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Команда проекту: визначення та сутність.
2. Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективної команди.
3. Життєві стадії команди проекту.
4. Маркетинг персоналу.
5. Організаційна структура управління проектом.
6. Фактори, що визначають принципи формування команди проекту.
7. Організація ефективної діяльності команди та управлінські форми та важелі управління.
8. Вхідна інформація, яка необхідна для організаційного планування.
9. Методи та засоби організаційного планування.
10. Результати організаційного планування.
11. Етапи формування команди проекту.
12. Опис характеристик продукту проекту та характеристика середовища реалізації проекту для підбору команди.
13. Відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям.
14. Формування переліку функцій команди проекту.
15. Професійні та рольові вимоги до членів команди для виконання їх функцій в проекті.
16. Визначення впливу професійних функцій на пріоритезацію ролей

в команді проекту.

17. Аналіз відповідності професійно-важливих якостей кандидатів вимогам функціонально-рольової структури проекту

ТЕСТИ

1. Формуючи команду, проект-менеджер намагається:

- а) обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проекту;
- б) об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;
- в) індивідуалізувати кожного члена команди;
- г) посилити конкуренцію між членами команди.

2. До основних організаційних проблем, які вирішує проект-менеджер, належать:

- а) встановлення заробітної плати учасникам проекту;
- б) створення професійно-стимулюючого оточення;
- в) забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом;
- г) залучення підтримки керівництва.

3. Вдале забезпечення поточного процесу контролю, своєчасного виконання графіків і плану, завершення кожної стадії життєвого циклу проекту характеризує наступну рису проект-менеджера:

- а) спроможність до розв'язання проблем та орієнтація на результат;
- б) впевненість в собі;
- в) перспективність, стратегічне мислення;
- г) комунікабельність, зацікавленість у людях;
- д) уміння вести переговори.

4. Які організаційні структури, як правило, застосовують у практиці формування проектної команди:

- а) матрична;
- б) лінійно-функціональна;
- в) проектна;
- г) вірні відповіді а) та в).

5. Розташуйте етапи створення проектної команди у вірному порядку:

- а) розформування команди;
- б) реорганізація;
- в) нормальне функціонування;
- г) “притирання” учасників;

д) формування.

6. Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проекту:

а) так;

б) ні.

7. У випадку, якщо дві групи, що приймають участь у реалізації проекту, конкурують із-за ресурсів та коштів, то такий конфлікт є:

а) міжособистий;

б) груповий;

в) системний.

8. Проект-менеджер при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. В такій ситуації він використовує наступний метод управління конфліктом:

а) ухилення;

б) пристосування;

в) компромісу;

г) форсування;

д) вирішення проблем.

9. Керівник проекту одноособово вирішує всі питання, повністю придушує ініціативу, надає перевагу чіткій дисципліні, покарання – основний метод впливу, похвала використовується лише для обраних. В даних умовах реалізації проекту керівник використовує наступний стиль управління:

а) авторитарний;

б) демократичний;

в) ліберальний.

10. Ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, лекція, рольові ігри використовуються при використанні наступного методу розвитку команди:

а) навчання поза робочим місцем;

б) навчання на робочому місці.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання 1. Вас призначено керівником команди – відділ із 10 чоловік, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але Вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує забор-

гованість з випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі по неповажних причинах, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені. Які дії Ви пропонуєте прийняти?

Завдання 2. Складіть шаблон формування вимог до професійно-важливих якостей для виконання ролей в команді проекту. Приклад заповнення наведено нижче:

Роль в команді проекту	Вимоги до професійно-важливих якостей	ПІБ №1	ПІБ №2	ПІБ №3
а) голова				
б) завершуючий				
в) генератор ідей				
г) критик				
д) добувач				
е) оформлювач				
є) опора команди				

Завдання 3. Складіть матрицю відповідності професійно-важливих якостей кандидатів вимогам рольової структури проекту. Шаблон матриці наведено нижче:

Роль в команді проекту	Вимоги до професійно-важливих якостей
а) голова	
б) завершуючий	
в) генератор ідей	
г) критик	
д) добувач	
е) оформлювач	
є) опора команди	

Завдання 4. Пройдіть тестування «Чи спроможні Ви стати керівником проекту?». Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам потрібно буде керувати великою групою співробітників проекту, які старші від Вас за віком. Чого більше усього Ви побоювалися б у даному разі:

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим;
- б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
- в) Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося.

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то:

- а) чи постараетесь Ви утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося несуттєвим, і направитеся відпочити на концерт;
- б) чи почнете гарячково розмірковувати, а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;
- в) чи будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи в чому був Ваш власний промах і як виправити справу;
- г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилось.

3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:

- а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;
- в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець.

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

- а) люблять працювати добре і старанно;
- б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли вона оплачується;
- в) трактують роботу як необхідність і не більше.

5. Керівник має бути відповідальний:

- а) за підтримку гарного настрою в колективі;
- б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. Уявіть, що Ви є керівником проекту і зобов'язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:

- а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли що не так;
- б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які співпали з Вашим поглядом;
- в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника;
- г) проект плану розробите спільно із спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, відстоюючи положення проекту.

7. На Ваш погляд найкращих результатів досягає керівник, який:

- а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй але перевіряй;

в) піклується про роботу, хоча за метушню справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. *Працюючи в колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:*

а) так;

б) ні.

9. *Ваш погляд або вчинок критикується іншими, як Ви будете поводитись:*

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі “за” і “проти”;

б) не спасуєте, а спробуєте довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните, і будете чинити як і раніше.

10. *Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:*

а) заохочення;

б) покарання.

11. *Чи хотіли б Ви:*

а) щоб інші бачили у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання Вашими рисами і досягненнями?

12. *Чи любите Ви приймати самостійні рішення:*

а) так;

б) ні.

13. *Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:*

а) намагаєтеся зробити це невідкладно, і, зробивши, не повертаєтеся знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго мучаєтеся сумнівами.

в) намагаєтеся не робити ніяких кроків якомога довше.

Ключ для підрахунку балів до психотесту:

Питання	а	б	в	г
1	0	2	4	-
2	2	0	6	0
3	0	3	2	-
4	6	2	0	-
5	3	5	-	-
6	3	0	1	6
7	2	6	4	-
8	6	0	-	-
9	2	6	4	0
10	3	0	-	-
11	3	5	0	-
12	3	0	-	-
13	6	3	0	-

Якщо Ви набрали більше 40 балів: У Вас є задатки, щоб стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання, і добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, але й добрим товаришем, що у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.

Якщо Ви набрали більше від 10 до 40 балів: Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але не рідко стикалися б і з труднощами (і тим частіше, чим менше очок Ви уміли набрати за нашою шкалою). Намагалися бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, не зважаючи на необхідність, всілякі поради.

Якщо Ви набрали менше 10 балів: Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і в самого себе.

ГЛОСАРІЙ

Команда проекту - сукупність працівників, що здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретним особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

Управління конфліктом – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників.

Лідерство – це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети.

Мотивація – це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, направленої на досягнення цілей організації.

Професійний розвиток – це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків на новій посаді у проекті.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Менеджмент для бакалаврів : підручник: у 2 т. / ред.: О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко. – Суми : Університетська книга, 2009. Т. 2. – 592 с.
2. Смоленніков Д. О. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій / Д. О. Смоленніков. – Суми : Вид-во СумДУ, 2008. – 89с.
3. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 420 с.
4. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – 2-ге вид. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
5. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – К. : ЦУЛ, 2010. – 432 с.
6. Управление проектами : в 2 ч. / Л. Ф. Чумак, А. И. Карпищенко, И. В. Захарова, Ю. В. Чорток. – Сумы : Сумский государственный университет, 2007.–Ч. 1. – 183 с.
7. Управление проектами : в 2 ч. / Л. Ф. Чумак, А. И. Карпищенко, И. В. Захарова, Ю. В. Чорток. – Сумы : Сумский государственный университет, 2007.– Ч. 2. – 154 с.
8. Колпаков В. М. Теория и практика принятия правленческих решений / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2004. –504 с.
9. Никифоруk Б. В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень / Б. В. Никифоруk. – Львів :Українська академія друкарства, 2007. – 229 с.
10. Мазур И. И.Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур,

В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.

11. Митяй О. В. Проектний аналіз : навч. посіб. / О. В. Митяй. – К. : Знання, 2011. – 311 с.

12. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : підручник / Г. О. Бардиш. – К. : Знання, 2006. – 415 с.

13. Аналіз інвестиційних проектів : практикум / А. В. Череп, В. З. Бугай, Є. Л. Білий та ін. – К. : Кондор, 2011. – 260 с.

14. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз : навч. посіб. / Ю. В. Богоявленська. – К. : Кондор, 2006. – 336 с.

15. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.

16. Васильцова С.О. Оцінка ефективності роботи підприємства та шляхи її підвищення / С.О. Васильцова, Е.О. Зубенко, А.Е. Татаренко // Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2016. – Вип. №65. – 77 – 81 с.

17. Васильцова С.О. Формування та оцінювання портфеля реальних інноваційно-інвестиційних проектів на переробних підприємствах / С.О. Васильцова, А.І. Яковлев– Харків: ООО «Цифра Прінт», 2013. – 225 с.

Розділ 7. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

7.1. Ретроспектива теорії і методів створення нових товарів

В умовах постійної науково-технічної революції має місце процес безперервного відтворення. Він пов'язаний з тим, що у суспільній свідомості постійно виникають конкретні цілі покращання існуючих засобів задоволення потреб і пошуку нових засобів їх досягнення. Для цього необхідна, зокрема, заміна існуючих матеріально-речових елементів виробництва новими. Оновлення виробництва є об'єктивним законом розвитку суспільства. Тому зростання економіки країни, необхідність структурної перебудови національного господарства потребують постійного оновлення науково-виробничого капіталу. Така націленість повинна стати характерною в умовах трансформаційної економіки України, оскільки мали місце спроби вирішення проблеми економічного розвитку шляхом удосконалення сфери розподільчих відносин. Це, однак, не принесло позитивних результатів.

Основа розвитку національного господарства полягає у широкому використанні досягнень науково-технічного прогресу (НТП). Вони є базою запровадження економіки знань, інноваційної моделі економіки [1, с. 41]. За розрахунками українських вчених реалізація науково-технічних досягнень забезпечує більш ніж 75 % підвищення продуктивності праці і 50 % приросту національного доходу, близько 50 % зниження собівартості промислової продукції [2, с. 53].

Проблемам науково-технічного прогресу присвячені роботи багатьох вчених, зокрема, Л.М. Гатовського та М.А. Віленського [3], Д.С. Львова [4], В.М. Геєця та В.П. Семиноженка [1], Б.А. Маліцького [5] і багатьох інших. Ними запропоновані і поняття науково-технічного прогресу. З нашої точки зору, науково-технічний прогрес є процесом безперервного удосконалення матеріальної бази, людських знань шляхом проведення нових досліджень, створення нових, більш досконалих знарядь та предметів праці, технологій, у тому числі матеріало- та енергозберігаючих, інформаційного забезпечення, визначення потреби в них, організації та управління виробництвом з метою високоефективного розвитку макро- та мікроекономіки, виробничих відносин, задоволення потреб конкретних споживачів, забезпечення високого рівня життя людей та всебічного розвитку особистості.

У такому тлумаченні найбільш повно розглянуті всі можливі аспекти НТП з урахуванням ринкових особливостей господарювання, орієнтованих

на потреби конкретних споживачів. Провідними напрямками НТП за останній час стали мікроелектроніка, біотехнології, нанотехнології, створення і виробництво нових матеріалів. На думку зарубіжних фахівців [6, с. 91], у теперішній час спостерігається взаємодія шести процесів:

- 1) посилення уваги до розвитку сфер науково-дослідних робіт (НДР) і розробок;
- 2) бурхливе зростання наукомістких галузей, чия діяльність впливає на функціонування багатьох галузей;
- 3) посилення ресурсозбереження, у тому числі енергозбереження;
- 4) зростання ролі послуг;
- 5) прискорення переходу на нову техніку;
- 6) виникнення і розвиток міжгалузових комплексів.

Виконання таких завдань потребує розширення наукових досліджень, які становлять фундамент створення та реалізації продуктів НТП, інструмент підвищення його ефективності.

Наприклад, якщо у 60-х роках ХХ сторіччя збільшення обсягів виробництва досягалося на 20 % за рахунок використання винаходів, відкриттів, технологій, то у 80–90-х роках ця частка збільшилась до 40 % [7, с. 81]. У зв'язку з цим у технічно та економічно розвинутих країнах спостерігається збільшення частки витрат на проведення НДДКР, у тому числі на фундаментальні дослідження – до 45 % [8] у загальній величині витрат на створення нововведень. У більшості розвинутих індустріальних держав частина бюджетних витрат на дослідження і розробки досягає у національному доході 3,5–4 %. Загальна частка витрат на НДДКР у США, наприклад, становила у 2000 р. 243 млрд 138,11 млн дол. США [9, с. 288 – 289].

У той же час у бюджеті України ніяк не можуть виділити мінімальні витрати на науку в обсязі 1,7 % від величини валового внутрішнього продукту, на 2017 рік ця цифра склала лише 0,21 % від ВВП. Таке становище пов'язується зі складністю формування дохідної частини державного бюджету. Однак, як свідчать розрахунки спеціалістів, відповідні резерви є.

Поряд з державним фінансуванням в економічно розвинутих країнах підвищуються витрати на НДДКР на рівні фірм, у першу чергу, промислових. Згідно з [7, с. 288–289] частка витрат корпорацій на НДДКР у загальнонаціональному обсязі їх витрат на них досягає 65–70 %. Саме у промисловості цих країн працює переважна більшість спеціалістів науки. Збільшення частки інвестування НДДКР дозволяє прискорити темпи оновлен-

ня основних фондів, технології, асортименту товарів і, як наслідок, суттєво збільшити прибуток корпорацій, фірм. Така політика сприяє створенню високоякісної техніки, на яку видаються патенти. Наприклад, за період 1963–1998 рр. американські компанії одержали 1 млн 701 тис. 087 патентів, що майже вдвічі більше, ніж за період 1963–1984 рр. Найбільш активним патентотвателем є компанія IBM. У 2002 році вона одержала 3228 патентів. Їх застосування значно підвищує ефективність роботи компанії. Її портфель інтелектуальної власності приносить щорічно 1 млрд у.о. прибутку. Подібна тенденція спостерігається і в цілому у світі: відповідно 2 млн 770 тис. 338 і 1 млн 416 тис. 597 патентів [8, *vol. 2., p. A–536*].

Слід звернути увагу ще на одну обставину. У ринкових умовах найбільша частина нововведень – до 60–90 % створюється на основі ринкового попиту споживачів. Подібний підхід гарантує максимальний збут продукції і відповідно мінімальні втрати від її можливих недопродаж.

На жаль, як уже відзначалося, коштів, що виділяються в Україні, недостатню для проведення плідної роботи у галузі НДДКР. І хоча останнім часом у зв'язку з певною стабілізацією економіки в Україні такий процес значно уповільнився, однак за період 2005–2010 рр. чисельність працівників, зайнятих основною науковою діяльністю, скоротилася на 29,5 тис. – зі 170,6 до 141,1 тис. осіб. Це призводить і до зниження кількості нових розробок.

Наприклад, у 2010 р. тільки 13,7 % із числа обстежених Держкомстатом України підприємств та організацій займалися їх створенням. Відповідно знижується і питома вага високоякісної конкурентоспроможної продукції. Вона не перевищує 2–5 % у загальному випуску товарів. Для частки нової продукції її технічний рівень взагалі не визначений. Одна з причин полягає у недостатньому фінансуванні нововведень.

Загальний обсяг фінансування на виконання наукових та науково-технічних робіт в Україні знижується у порівнянні з минулими роками. Однак не виявляють відповідної ініціативи і самі підприємства. На жаль, зміна форм власності поки що не сприяла активізації роботи з впровадження нововведень на відповідних підприємствах України. Кілька років тому авторів розділу довелося брати участь у науковій конференції у м. Москві, де виступав науковець з Китаю. Всі чекали переможних реляцій про успіхи національної економіки, а доповідь пронизувала занепокоєність.

– Ми змінили форму власності – говорив представник КНР, – та не

прищепили людям психологію власника. Менеджерів із сучасним мисленням не вистачає і це може привести до затримання темпів економічного зростання.

Не вистачає їх і в Україні. Тому їх підготовка – вкрай важлива. На недостатній інноваційний розвиток впливають також і об'єктивні причини: високе зношення основних фондів, складності із фінансуванням та ін. Однак самі підприємства у ряді випадків не виявляють необхідної активності, живуть інтересами сьогодення, обирають найбільш легкі шляхи діяльності. Проведені Держкомстатом України дослідження свідчать, що переважна більшість подібних підприємств займається розробкою і випуском товарів народного споживання і тільки на кожному тринадцятому із досліджуваних об'єктів мало місце освоєння та виробництво нової техніки. У результаті тільки у 2 % подібних виробів спостерігалось підвищення технічного рівня у порівнянні з технікою, що змінюється.

Один із найважливіших напрямків НТП полягає у створенні нових знарядь і засобів праці, які сприяють підвищенню її продуктивності, покращенню умов праці, можливості створення високоякісної продукції, що користується попитом у споживачів. Мають місце різні способи організації та управління створенням нововведень. Протягом багатьох десятиріч у колишньому СРСР для цієї мети використовувався процес технічної підготовки виробництва. Його розробкою та удосконаленням займалися багато вчених, у тому Л.Й. Гамрат-Курек [10], Д.С. Львов [4], І.М. Разумов [11], та багато інших. На нашу думку, найбільш узагальнене визначення процесу технічної підготовки нових виробів наведено у [12, с. 38]: «Під технічною підготовкою ... виробництва розуміють виконання всього обсягу робіт з проектування і впровадження освоєних конструкцій машин і технологічних процесів».

Технічна підготовка підрозділяється на поза- та внутрішньозаводські стадії. Їх сутність і зміст достатньо повно відображені в існуючій навчальній літературі. Тому в цій роботі ми на них не зосереджуємося. Важливою стороною такого процесу є його комплексність. Вона включає проведення НДР, лабораторних та експериментальних робіт, конструкторської, технологічної та організаційно-матеріальної технічної підготовки виробництва. У 60-х роках ХХ сторіччя при створенні нововведень почали впроваджуватися сіткові графіки із застосуванням ЕОМ, що скоротило строки і підвищило якість виконання відповідних робіт, сприяло прийняттю оптимізаційних

рішень. Однак на той час у процесі технічної підготовки у недостатній мірі використовувалися всі відомі види управління, недостатня увага приділялась передвиробничній фазі, процесу освоєння нової техніки. Практично не розглядався процес експлуатації нововведень, де виявляються фактичні споживчі якості машин, націленість при їх створенні на потреби конкретного споживача.

Подальший розвиток аспектів технічної підготовки виробництва дійшов до циклу створення та освоєння нової техніки (СОНТ). Цьому присвячені роботи М.І. Іпатова та А.В. Проскуракова [13], О.Г. Туровця [14] та ін. Вони об'єднали у СОНТ усі процеси, пов'язані із зароджуванням та підготовкою виробництва, розглядаючи їх як сукупність відповідних процесів, що характеризують можливість підприємства (фірми, об'єднання) з випуску продукції заданої якості.

Велика увага в роботах цих авторів приділялася процесу освоєння нової техніки (ОНТ). Саме недостатня увага до цієї фази призводила до збільшення строків виходу нових виробів на проектні параметри, що, у свою чергу, зумовлювало їх передчасне старіння, а також збільшення витрат у перші роки виробництва нових виробів.

Посилена увага до стану освоєння виробництва пов'язана з тим, що, як правило, у цей період спостерігається зниження прибутку та обсягів виробництва у порівнянні з випуском продукції, яка вже освоєна. Зниження до мінімуму подібних витрат досягається шляхом використання сучасних методів організації виробництва, що використовуються в економічно розвинутих країнах. Там при підготовці виробництва нових виробів зупиняється група цехів підприємства з передовим обладнанням, де виконуються всі необхідні роботи. Далі у цих же цехах розпочинається серійний випуск виробів, які вже практично освоєні у виробництві. У вітчизняній практиці нова техніка відпрацьовується в експериментальних цехах зі значною питомою вагою ручних робіт, що призводить до тривалого періоду освоєння нової продукції. У ряді випадків він сягає двох-трьох років. При наших фінансових можливостях на сьогодні важко цілком використати аналогічний досвід. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділяти заходам організаційно-управлінського напрямку, що не вимагають значних капіталовкладень. Як підкреслюють зарубіжні фахівці, ефект від використання існуючої техніки при високому рівні організації виробництва вище, аніж при використанні нових, високоякісних засобів праці, але при недостатньому рівні організації

виробництва. На жаль, останнім часом в Україні не приділяється належної уваги такому напрямку. Тому цікавими є пропозиції Н.К. Моїсєєвої та Ю.П. Аніскіна [15, с. 222] про введення нового етапу СОНТ – організаційного супроводження програм оновлення продукції. Його необхідність зумовлюється тією обставиною, що у практиці створення нових виробів у країнах СНД на сьогодні у процесі їх освоєння доводиться вносити достатню кількість змінень у конструкцію та технологію впроваджуваних у виробництво засобів праці. Використання відповідних рекомендацій, наведених у [15], буде сприяти покращенню процесу освоєння нових виробів.

Подальший розвиток система СОНТ одержала у втіленні в розробку циклу створення, освоєння та виробництва нової техніки (СОВНТ). У ньому враховувався ще етап нормального виробництва нових виробів, що розширило об'єкт дослідження. Однак етапи виробництва та освоєння нової техніки виявилися недостатньо пов'язаними між собою. У ряді випадків вони розглядалися ізольовано. Крім того, системи, що розглядалися раніше, створювалися у доринковий період в економіці країн СНД. Тому, крім зазначених недоліків, у них не розглядаються особливості, пов'язані з імовірнісним характером економічних процесів, створенням проектною команди та ін.

Ринковий характер роботи промисловості, коли у споживачів є можливість вибору товарів, вимагав докорінного змінення підходу до створення нових виробів. Для того щоб продукція находила збут, до неї ставляться вимоги забезпечення високої якості, доступної ціни, поставок у необхідні строки, організації сервісного обслуговування та ін. Ринок націлює розробників і виробників на задоволення змінюваних потреб конкретних споживачів. У зв'язку з цим створювачі і виготовлювачі нової техніки повинні забезпечити диверсифікацію виробництва, гнучку номенклатурну політику. Сприяють втіленню такої організації нові системи управління нововведеннями, зокрема бізнес-планування.

Питання бізнес-планування добре висвітлені у навчальній та науково-виробничій літературі [16] та ін. Тому ми не будемо докладно зупинятися на їх аналізі. Відзначимо, що під бізнес-планом розуміють докладний, чітко структурований та ретельно підготовлений документ. У ньому визначені цілі і завдання, які потребують вирішення підприємством (фірмою), розглянуті засоби їх досягнення. Бізнес-плани включають у себе аналіз ринку, розрахунок усіх видів необхідних ресурсів і джерел їх одержання, ризиків,

оцінки результатів від реалізації проекту. Це дозволяє комплексно підійти до створення нових виробів з урахуванням потреб ринку. У той же час, з нашої точки зору, в бізнес-планах недостатню увагу приділено етапу передінвестиційної підготовки, не розглядаються стадії експлуатації, проведення тендерів, моніторингу, створення проектної команди.

Подібних недоліків позбавлений сучасний напрямок у створенні нововведень – управління проектами.

Вирішальний фактор прискорення НТП пов'язаний на сьогодні з інноваціями. Термін «інновація» почав використовуватися у вітчизняній науці і практиці порівняно недавно. Він не зустрічається у ряді солідних видань, таких як третє видання Великої радянської Енциклопедії, друге видання Української радянської Енциклопедії, 18-те видання орфографічного словника російської мови і надалі у виданих у 1990 р. і пізніше у відповідних словниках. Існує ряд понять інновації. Нам уявляється, що найбільш прийнятним є визначення цього терміна, сформульоване одним із засновників інноваційної теорії, американським економістом німецького походження Дж. Шумпетером: «Інновація – комплексний процес створення нового практичного засобу (новина) для нової (або для кращого задоволення вже відомої) суспільної потреби. Одночасно це – процес сполучення новини у тому соціальному та суспільному середовищі, в якому здійснюється його «життєвий цикл» [17, с. 21]. Якщо мати на увазі більш конкретну мету, то можна скористатися також формулюванням Р.А. Фатхудінова: «Інновація – кінцевий результат впровадження новини з метою змінення об'єкта управління та одержання соціального, економічного, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту» [18, с. 52]. У той же час, на нашу думку, неправомірним є розподілення Р.А. Фатхудіновим понять «нововведення» та «інновація». Під нововведенням він розуміє «оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності з підвищення її ефективності». Таке розподілення, на наш погляд, уявляється дещо штучним, оскільки у результаті проведення прикладних досліджень у багатьох випадках зароджуються нові товари або технології.

Інновації створюються на основі проведення інноваційного процесу. Під ним розуміють процес перетворення наукових знань в інновацію. Головна його мета – обов'язкове завершення інновацій, тобто одержання результату, придатного для практичної реалізації.

Згідно з численними класифікаціями існують різні види інновацій. Вони можуть бути радикальними (принциповими, революційними) та еволюційними (поступовими, модернізованими, безперервними, стрибкоподібними або перервними) [19, с. 15]. Вони повністю відповідають, зокрема, належності до науково-технічних інновацій, що розглядаються у цьому навчальному виданні. Такі інновації визначають як комплексний процес реалізації нововведень протягом їх життєвого циклу. Їх можна також розподіляти на продуктові та процесні інновації. До продуктових належать інновації, що знайшли практичне втілення, – нові матеріали, напівфабрикати, комплектуючі, нові вироби. У даному виданні з найбільшою мірою аналізується ряд економічних аспектів створення, виробництва та реалізації нової продукції, тобто продуктові інновації. До процесних інновацій належать нові методи організації виробництва та нові технології.

Питанням інновацій присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. У деяких працях [15, т.1, с. 193–210] у цикл СОНТ вводяться нові етапи, що відповідають сучасним тенденціям, – маркетинг, збут та ін. Інновації реалізуються у процесі інноваційної діяльності. Під нею розуміють комплекс робіт, пов'язаних зі створенням інновацій, а також сукупність практичних дій з їх реалізації. На сьогодні результати інноваційної діяльності мають вирішальний вплив на ефективність виробництва. Тому у світі першочергова увага приділяється розширенню інноваційної діяльності.

Згідно зі статистичними даними інноваційні процеси суттєво вплинули на діяльність промислових підприємств в Україні, на яких здійснювалась інноваційна діяльність, наприклад, у 2006–2008 рр. велика їх кількість значно розширила асортимент продукції, що випускається. Це сталося більш як на половині інноваційних підприємств, в яких відповідна продукція є новою або значно поліпшеною за її властивостями. У 2015 році кількість найменувань такої продукції становила 3136. З них 17,5 % виявились новими для ринку. Подбали вони також і про забезпечення останньої сучасними стандартами. Впроваджено 1217 нових техпроцесів, з них – 458 ресурсозберігаючих.

У результаті на 17,2 % інноваційних підприємств підвищилася гнучкість виробництва, що сприятиме своєчасному переходу на випуск нових виробів, яких потребує ринок. Зросли також виробничі потужності та умови праці, майже 50 % інноваційних підприємств подбали про зменшення забруднення навколишнього середовища. Враховуючи можливість зменшення

використання дефіцитних енерго- та матеріальних ресурсів, 37 % аналізованих підприємств скоротили енергетичні витрати, 30 % – матеріальні витрати.

Однак, як уже зазначалося, в Україні спостерігається тенденція зниження інноваційної активності. Це негативно впливає на економіку держави. Серед причин, що стримують інноваційну діяльність на підприємствах промисловості, визначають такі:

- 1) відсутність фінансування (її відзначили 80,1 % з загальної кількості обстежених Держкомстатом підприємств);
- 2) відсутність коштів у замовників (33,3 %);
- 3) недостатня фінансова підтримка держави (53,7 %);
- 4) значні витрати, пов'язані із нововведеннями (55,5 %);
- 5) недосконалість законодавчої бази у податковій сфері (40,4 %);
- 6) складність з придбанням сировини і матеріалів (29,2 %);
- 7) високий економічний ризик (41 %);
- 8) відсутність попиту на продукцію (16 %);
- 9) недостатня інформація про ринки збуту (17,4 %);
- 10) відсутність кваліфікованого персоналу (20 %).

Сприяння розвитку інновацій повинен допомогти прийнятий Верховною Радою України Закон України «Про інноваційну діяльність». У ньому підкреслюється, що основними принципами державної інноваційної політики є орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України, визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку, формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності, створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу. У законі для інноваційних підприємств визначено ряд пільг. Наприклад, їм залишають кошти в обсязі 50 % податку на прибуток та 50 % податку на додану вартість для розвитку виробництва, розробки та впровадження інновацій. Не оподатковуються ПДВ на матеріали, обладнання, які одержуються із-за кордону, якщо вони не виробляються в Україні. Однак в останні кілька років подібні пільги були призупинені й інноваційні суб'єкти не змогли ними скористатися.

Тому конче потрібно вишукати можливості для їх відновлення. Однак положення аналізованого закону призначені тільки для прибуткових підприємств. У той же час, збиткові суб'єкти підприємництва сплачують у державний і місцевий бюджети ряд податків. Проведені розрахунки показали,

якщо для таких підприємств на протязі п'яти років знизити податкові надходження на 10 % , це практично не зменшить доходи бюджету. Зате дозволить таким підприємствам придбати певну кількість сучасного устаткування, що підвищить їх технічний рівень і сприятиме їх переходу в число успішних суб'єктів підприємництва.

7.2. Управління проектами – сучасний метод створення нововведень

Під управлінням проектами розуміють: «Мистецтво керівництва і координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування систем сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю часу, якістю та задоволенням учасників проекту» [19, т.1, с. 82].

Метод, що аналізується, розглядає весь комплекс за питань, пов'язаних із розробкою, виробництвом та функціонуванням засобів виробництва. Розробку проекту в ньому подано у вигляді циклу, до якого входять усі три укрупнені фази життєвого циклу проекту, а саме – передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна.

На жаль, сьогодні не завжди приділяється достатня увага експлуатаційній фазі. А саме в ній визначається доцільність прийнятих техніко-економічних рішень на етапі створення нововведень.

На сьогодні витрати в експлуатації українських засобів праці у багатьох випадках досягають 85–90 % витрат за життєвий цикл виробу. Саме в експлуатації полягає основний резерв зниження витрат для промислових виробів, тому вивчення конкретних умов експлуатації для різних видів продукції є найважливішим завданням.

У ринковій економіці відбувається кропітке вивчення фактичних характеристик виробів, спостерігається тісний зворотний зв'язок зі споживачами. Наприклад, у головне підприємство французької автомобільної фірми «Рено» через автоматизовану систему управління, пов'язану зі станціями сервісного обслуговування по всій країні, надходять сигнали про всі види несправностей, з якими звертаються власники машин. Це, зокрема, надає можливість визначити напрями розвитку майбутніх розробок. Такий підхід дозволяє зекономити значні кошти, оскільки диференціація конструкцій залежно від діючих умов та режимів роботи засобів праці сприяє створенню у

ряді випадків полегшених конструкцій у порівнянні з існуючими у загальнопромисловому виконанні. Наприклад, надійність електроапаратів систем управління електроприводами засобів праці-верстатів та інше, що функціонують у дискретному виробництві, може бути зменшена у порівнянні з їх роботою у безперервному автоматизованому виробництві, де кожен вихід з ладу електрообладнання призводить до зупинки основного обладнання і, відповідно, значних втрат у процесі виробництва продукції.

Метод управління проектами дозволяє провести всебічні передпроектні дослідження на основі застосування комплексного проектного аналізу. До нього входять визначення життєздатності проекту, можливості його оптимального виконання, дослідження ринку та ін. Управління проектами передбачає також створення проектної команди зі спеціалістів певного профілю. Вони накопичують відповідний досвід і більш кваліфіковано виконують конкретні проекти, аніж при використанні неспеціалізованої структури їх розробки. При проведенні дослідження розглядається значна кількість варіантів – до 100–250 з використанням комп'ютерної техніки. Це дає можливість відібрати найкращі варіанти, забезпечити ефективне проектування на всіх стадіях життєвого циклу проекту.

З метою вибору підрядників, які здатні найбільш ефективно виконувати доручені їм роботи, проводять конкурсні торги, за підсумками яких укладаються відповідні контракти. Під час виконання проектів їх хід постійно відслідковують (моніторинг). Наприклад, при розробці великої кількості про-ектів у США застосовуються нормативи, що дозволяє контролювати час і вартість проекту. Однак при виконанні піонерних проектів, які не мають аналогів, наприклад, проекти НАСА, відбуваються значні фактичні зміни параметрів у порівнянні з передбачуваними. Вартість проектів НАСА у ряді випадків перевищує початкову, розрахункову у 10–25 разів. Тому проводиться моніторинг проекту при виконанні його частки – 10, 20...80 % від загальної величини строку його виконання. Це дозволяє своєчасно вносити необхідні корегування. Така картина показана на рис. 7.1.

Як видно з рис. 7.1, після завершення проекту ціна може збільшуватись на значну величину ΔC , що в ряді випадків ставить під сумнів його ефективність. У зв'язку з цим моніторинг проекту дозволяє визначити таку можливу небезпеку. Сучасні проекти виконуються із залученням підрядників зі сторони. І, як правило, вони будуть переконувати замовників, що майбутній ефект від реалізації проекту буде значний, а витрати – значно мен-

ШИМИ.

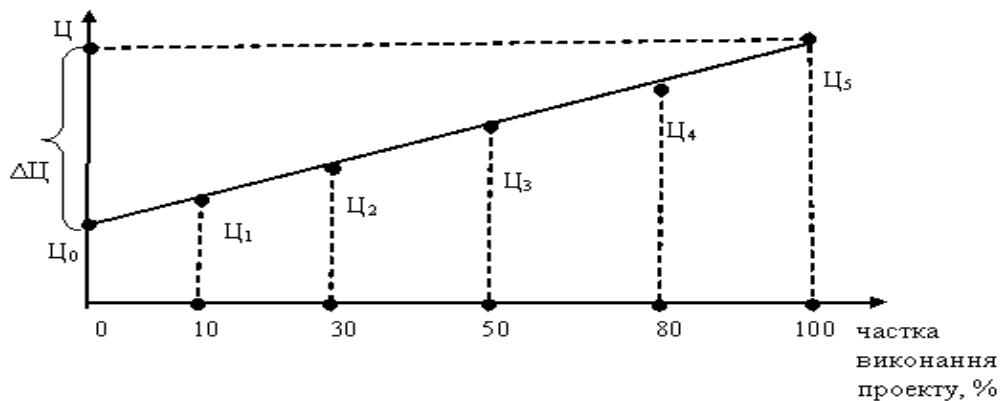


Рисунок 7.1 – Змінення початкової розрахункової ціни проекту залежно від його виконаної частки

Така картина спостерігається на рис. 7.2, де P_0 , Z_0 – відповідно передбачувані результати та витрати до початку роботи над проектом. Однак, як видно з рис. 7.2, згодом може спостерігатися зворотна картина – під час роботи над проектом виявляється, що витрати зростають, а результати, навпаки, падають.

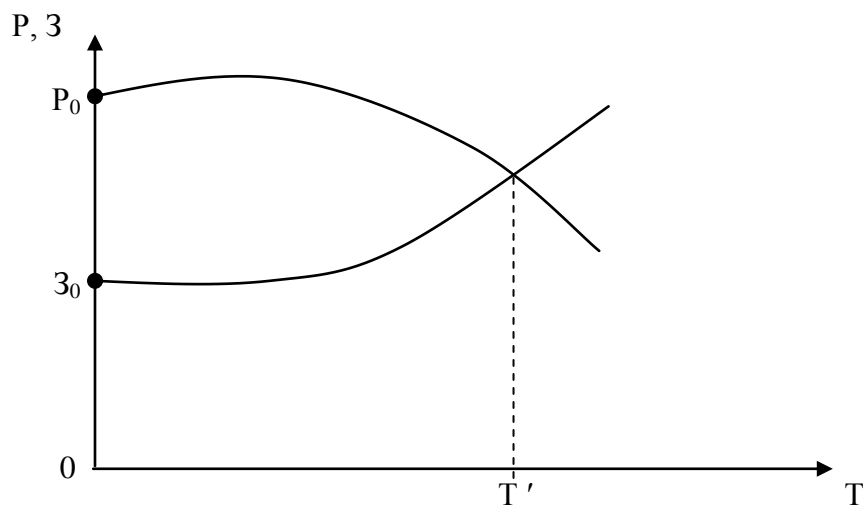


Рисунок 7.2 – Динаміка зміни результатів і витрат під час роботи над проектом (або його реалізації)

У точці T' доцільно припинити роботу над проектом. Така ж тенденція матиме місце і на стадії використання обладнання, коли воно застаріває, що призводить, наприклад, до падіння його надійності. У свою чергу, це викликає зниження його продуктивності за рахунок збільшення виходів об-

ладнання з ладу, що знижує величину прибутку в результаті падіння обсягів виробництва, зростання браку продукції та ін.

Ще одна перевага методу управління проектами полягає в тому, що процес створення нововведень розглядається в ньому як відкрита система з урахуванням впливу зовнішнього середовища, можливих дій конкурентів і власних можливостей. Беруться до уваги імовірнісні фактори – ризик, інфляція та ін. Широко використовується прогнозування, маркетингові дослідження та інше з визначення чисельних величин параметрів продукції, які потрібні конкретним споживачам у конкретних умовах експлуатації. Встановлюються нормативи для робіт, для яких це можливо залежно від характеру нововведень. Це перешкоджає завищенню величини витрат як при виконанні робіт власноручно, так і при користуванні послугами підрядних організацій. Використовуються у роботі сучасні пакети програм та інформаційні бази даних, які сприяють досягненню оптимальних рішень, високої якості проектів, а також обміну інформацією по міжнародній мережі. Комплексний аналіз дозволяє досить повно провести достовірну фінансово-економічну оцінку проекту. Має місце у порівнянні з іншими методами створення нововведень, у тому числі з бізнес-плануванням, більш поглиблене врахування впливу людського фактора на кінцеві результати проекту.

Наведені переваги зумовили широке використання системи управління проектами у світовій практиці. Вона застосовується і в Україні. Відповідна українська асоціація є членом міжнародної асоціації управління проектами, що об'єднує спеціалістів усього світу у цьому напрямку. У ній узагальнюється та розповсюджується передовий світовий досвід в управлінні проектами.

7.3. Історія управління проектами. Класифікація проектів

Система управління проектами стала поширюватися у 50-х роках ХХ століття у зв'язку зі збільшенням їх кількості і складності. Однак її витоки сягають у далеку давнину. Така масштабна діяльність як будівництво пірамід у Стародавньому Єгипті потребувала і розробки відповідних прийомів в організації робіт та управлінні робочою силою. До них належали координація, контроль, паралельне виконання робіт та ін. Враховувався і людський фактор – участь у проекті піраміди формувало почуття товарищескості, дух колективізму, змагальності [20, с. 213]. Мали місце елементи управління проектами і в Європі. Їх пов'язують з діяльністю вікінгів. Вона обумовлю-

валося необхідністю завоювання нових земель у зв'язку з їх нестачею для обробітку на власних територіях, що вимагало в подальшому організації обробітку і управління завойованими землями разом з місцевою владою – оточенням проекту. Усі війовничі набіги ретельно планувалися. Визначалася мета проекту, відбувалося його колективне обговорення, формувалася структура проекту з мінімально можливою кількістю рівнів. Досягалося так зване проектне «співробітництво», дійова колективна робота, коли вигода від набігів усієї війовничої групи співпадала з вигодою окремих вояків-учасників [20, с. 71].

Формування теорії і практики управління проектами у 50-х роках ХХ сторіччя викликане, у першу чергу, тією обставиною, що існуючі засоби не дозволяли домогтися оптимальних результатів у великомасштабних проектах. Наприклад, при розробці комплексу балістичних ракет «Поларіс» у США були задіяні 250 генеральних підрядників і 9000 субпідрядників. Здійснити їх координацію допомогло створення сіткових графіків, що входили до системи PERT and CPM – метод розвитку та огляду програм та метод критичного шляху. Його розвиток мав місце у СРСР при виконанні проектів будівництва металургійних комбінатів та ін. Однак метод управління проектами може ефективно застосовуватися не тільки для великих промислових проектів, оскільки принципи управління мають всебічний характер. Як говорять американські фахівці, принципи PERT and CPM можуть застосовуватися для управління проектами, починаючи від організації президентської компанії і завершуючи розташуванням пунктів з гарячими со-сисками на морському узбережжі.

Управління проектами приносить більший ефект у ринковій економіці, тому перехід на її рейки сприяв поширенню цієї системи у країнах СНД після «демонткування» жорстко планової економіки. Зміна форми власності, приватизація і в той же час необхідність застосування елементів державного планування при виконанні стратегічно важливих проектів національного характеру відкрили простір для підвищення ефективності корпоративного управління, залучення іноземних інвесторів для виконання проектів. Удосконалювалась і сама система управління проектами. Її основні віхи такі: метод критичного шляху – 1950 р.; дослідження операцій – 1960 р.; програмне забезпечення управління проектами – 1970 р.; те ж із застосуванням персональних комп'ютерів – 1980 р.; інтегрована обробка даних для проектних стандартів – 1990 р.

У теперішній час розширення міжнародної кооперації, глобалізації світової економіки, жорсткі цінові обмеження на нововведення, необхідність досягнення високої якості інноваційних товарів викликали подальші принципові зміни у системі управління проектами. До них належать, наприклад, робота у команді, комплексне дослідження життєвого циклу нововведень, взаємодія із постачальниками на ранніх стадіях розробки, взаємна довіра до всіх дій усіх учасників роботи над проектом, спільне використання накопичуваних знань. Це дозволяє, зокрема, позбавитися так званих «вузьких місць», що виникають на межі стикання різних стадій інноваційного процесу і різноманітних інтересів його учасників. Такий процес важливий, оскільки при відповідних «перетинаннях кордонів» ринкові механізми не завжди діють достатньо.

Подальшим розвитком методів управління проектами стало впровадження третього покоління систем автоматизованої інженерної розробки (CAE), гнучкого автоматизованого проектування (CAD) комплексного автоматизованого виробництва (CIM), автоматизованого планування виробництва нововведень. Сприяло цьому і впровадження системи «одночасного інжинірингу» (simultaneous engineering), в якій спільно працювали проектувальники, виробничі інженери, постачальники та споживачі. Це дало змогу здійснити «паралельний проробіток» основних етапів інноваційного циклу одночасно з рекламою нових розробок, що синхронізувало процеси проектування, виробництва і споживання. У результаті витрати на розробку і виробництво нової аерокосмічної техніки у США знизились на 25 % [21, р. 9].

Аналіз системи управління проектами потребує сучасного визначення поняття проект. Згідно з визначенням інституту управління проектами (PMI) (США): «Проект – це тимчасове зусилля (дієство), яке задіяне для створення унікального продукту або послуги» [22]. Однак воно має дуже загальний характер. Таке тлумачення не націлює виконавців на необхідність одержання ефективних результатів здійснення проекту, не визначає шляхи їх досягнення. У понятті проекту слід сформулювати основні положення, які характерні для різних видів проектів, врахувати їх особливості в умовах сучасної економіки. Тому вважаємо доцільним запропонувати таку дефініцію: інноваційний проект включає у себе комплекс робіт і заходів, сукупність елементів матеріального та нематеріального характеру на основі використання найсучасніших знань та зв'язків між ними, які забезпечують створення, освоєння та реалізацію інновацій науково-виробничого та соціа-

льно-економічного призначення в установлені строки з урахуванням потреб конкретних споживачів. При цьому враховуються фінансові та інші обмеження, які мають місце при створенні проекту.

Проект має низку властивостей, найважливіші серед яких такі.

1. Він виникає, існує та розвивається з урахуванням впливу оточення зовнішнього і внутрішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища належать проблеми фінансування, збуту, виробництва, матеріального забезпечення, інфраструктури, безпосереднього управління проектом. Їх врахування дає можливість створювати конкурентоспроможні товари та послуги, які знаходять попит на ринку.

Створення та реалізація нововведень відбувається не у замкнутому просторі. Для їх успішності слід враховувати і зовнішні фактори, до яких належать:

- політичні, які характеризуються політичною стабільністю, державною підтримкою інноваційної діяльності, участю у міжнародних проектах. До здобутків України в останньому напрямку належить, зокрема, участь у діяльності міжнародної космічної станції, розташованої на екваторі на норвезькій платформі з космічним обладнанням із США, Росії та України. Певні вигоди слід очікувати від вступу України до Світової організації торгівлі та інших міжнародних організацій;

- економічні, які складаються із прогресивності структури національного господарства, власності на матеріальні засоби, у тому числі на землю; тарифів та податків; рівня інфляції і стабільності національної валюти; джерел інвестицій; ступеня свободи підприємництва; розвинутості банківської системи, ринкової інфраструктури; стану ринків збуту, інвестицій, матеріальних та нематеріальних засобів виробництва та ін.;

- соціальні, що включають умови та рівень життя; стан освіти; свободу переміщення громадян та захисту їх прав на достойне життя; охорону здоров'я; умови відпочинку та ін.;

- правові, до яких належать захист прав людини, підприємництва, власності; законодавчі акти про надання громадянам гарантій і пільг;

- науково-технічні, що включають у себе рівень розвитку наукової діяльності; інформаційних та виробничих технологій; розвиток енергетичних і транспортних систем, зв'язку, комунікацій;

- культурологічні, які виявляються у рівні освіченості, задоволення культурних потреб життєзабезпечення, відпочинку і спорту; рівні вимог до

якості результатів і умов праці та ін.;

- природні та екологічні, що включають природно-кліматичні умови; природні ресурси; стандарти з якості повітряного простору, водних джерел; санітарні вимоги до навколишнього середовища; характеристики стану екологічних систем;

- інфраструктурні, які пов'язані з оцінкою засобів транспорту, зв'язку, у тому числі інформаційних систем; енергозбереження, комунальних служб, послуг; збутової структури та матеріально-технічного постачання; промислової інфраструктури та ін.

2. У процесі розробки та її реалізації склад проекту змінюється як під впливом найновіших досягнень НТП, так і зміни власних можливостей розробників та замовників (фінансових та ін.). Він має динамічний характер, завдяки чому можливі додавання нових елементів у порівнянні з тими, що передбачалися на початковій стадії його виконання, і відповідно вилучення низки елементів (об'єктів).

3. Проект як система поділяється на елементи, між якими мають місце наявні і підтримуються певні зв'язки.

Класифікація проектів

Вони класифікуються за рядом ознак. Це – *класи* проектів, їх *типи*, *види*, *тривалість*, *обсяг* проектів, їх *масштаб* і *складність*. За класом розрізняють *моно-*, *мульти-* та *мегапроекти*. До перших належать окремі проекти різних типів, видів та масштабів. До других – комплексні проекти, які складаються з ряду проектів. Наприклад, портфель проектів з розробки обладнання для створення складного виробу – супутника та ін. Мегапроекти включають у себе цільові програми розвитку регіонів, галузей, міжнародні проекти, до складу яких входять кілька моно- та мультипроектів. Вони об'єднані єдиною метою і ресурсами, необхідними для їх виконання.

За типами (об'єктами) розглядаються проекти, пов'язані з певними сферами діяльності: *технічні*, *організаційні*, *економічні*, *соціальні*, *екологічні*, *політичні* та *змішані*. У теперішній час у зв'язку з системним, комплексним підходом, що обумовлює ефективність реалізації нововведень, переважають комплексні проекти. Студентам слід знати та засвоїти, що організаційні проекти пов'язані із реформуванням підприємств, реалізацією нових систем управління і організацією робіт на них.

За видами розрізняють проекти, що характеризують предмет їх галузі. До них відносять *інноваційні*, *інвестиційні* проекти, а також проекти *дослі-*

дження і розвитку, комбіновані. На суті деяких з них зупинимось докладніше. До інвестиційних відносять проекти, пов'язані зі створенням або реновацією основних фондів, а до інноваційних – пов'язані з реалізацією нових продуктів, технологій, ноу-хау, економіко-управлінських систем та інших нововведень. Проекти дослідження і розвитку націлені на розробку різного виду нововведень.

За тривалістю проекти поділяються на *довгострокові*, розробка яких здійснюється протягом 5 років, *середньострокові* – 2–3 роки та *короткострокові* – до 1 року. В Україні у теперішній час середній строк розробки проекту складає 1,7 року. З одного боку, це добре, бо такі розробки при їх своєчасній реалізації морально не застарівають. Однак, з іншого боку, така картина свідчить про недостатність масштабних проектів, необхідних для докорінного реформування економіки і суспільства.

За обсягом інвестування (вкладених коштів) проекти поділяються на *дуже великі, великі, середні та дрібні*. До дуже великих відносяться проекти, витрати на які складають більше 5 млн у.о. До великих – вартість яких коливається від 2 до 5 млн у.о. Як і розробки вони за попередньою класифікаційною ознакою є проектами стратегічного характеру, що включають створення принципово нових продуктів, які мають глобальне або загальнонаціональне значення. Вартість середніх проектів знаходиться у межах від 300 тис. до 2 млн у.о., дрібних – становить 300 тис. у.о.

За масштабністю проекти поділяються на *транснаціональні, національні, міжгалузеві, галузеві, регіональні, заводські (фірмові) та внутрішньо-заводські* (внутрішньоінститутські). Останні призначені для змінень роботи конкретних підрозділів (цехів, дільниць, відділів, секторів).

Наприклад, розробка системи оперативного планування механоробного цеху; розробка системи стимулювання інженерно-конструкторського персоналу за створення конкурентоспроможних інновацій.

За складністю розрізняють *прості, складні та дуже складні* проекти. Вони визначаються характером і новітністю завдань, що поставлені перед працівниками, рівнем професійності управлінської команди та ін. До складних та дуже складних проектів належать переважно мега- та мультипроекти.

Розрізняють також незалежні і залежні проекти. До незалежних належать розробки, виконання яких не впливають одне на одного. Наприклад, створення нового металургійного обладнання і упорядкування зелених насаджень у мікрорайоні. До залежних належать взаємозамінні проекти щодо

створення продуктів з однаковими або близькими споживчими якостями. Наприклад, розробка альтернативних джерел енергоресурсів. З них обирається той проект, який передбачає досягнення найбільшої величини ефекту у порівнянні з конкуруючим проектом.

Життєвий цикл проекту

Вся послідовність виконання проекту може бути подана у вигляді певного циклу. Під життєвим циклом проекту розуміють період часу від виникнення його ідеї до завершення його реалізації. На цьому будується концепція проектного аналізу. Життєвий цикл проекту (ЖЦП) слугує вихідною інформацією для його виконання, визначення діяльності його початку та продовження.

Виконання проекту складається з трьох фаз, а саме: *передінвестиційної, інвестиційної, оперативної (або експлуатаційної)*. Їх укрупнений склад наведено на рис. 7.3. Окремі етапи ЖЦП розглядаються нижче при викладанні відповідного матеріалу. Вони частково описані в інших курсах – «Управління проектами», «Інвестиційна діяльність» – і у цьому виданні не дублюються.

Кожна фаза життєвого циклу проекту визначається неоднаковими витратами та інтенсивністю вкладення інвестицій. Найбільше її значення припадає на другу фазу – інвестиційну. Відповідний характер залежності інвестицій у часі наведено на рис. 7.3.

Успіх проекту закладається на стадії передінвестиційних досліджень. Недостатня увага до якості їх виконання збільшує витрати та строки виконання проектів. За оцінками спеціалістів 75 % майбутніх витрат за ЖЦП визначаються рівнем виконання передпроектних та проектних стадій.

Помилки, які трапляються на них, важко виправити на подальших стадіях ЖЦП. На етапі реалізації проекту (виробництво та експлуатація) можуть з'явитися тільки нові помилки.

На думку аналітиків зарубіжних фірм, на етапі вибору варіантів до ухвалення рішень, «рівень впливу» проектування на кінцеві результати оцінюється як стовідсотковий, а після його ухвалення, перед розробкою попереднього варіанта проекту «рівень впливу» знижується до 75 %, а після закінчення проектування цей вплив практично вичерпується [2, с. 18]. Це тим більш важливо, що із розвитком економіки знань переважна частина витрат за ЖЦП припадає на етап розробки нововведень.

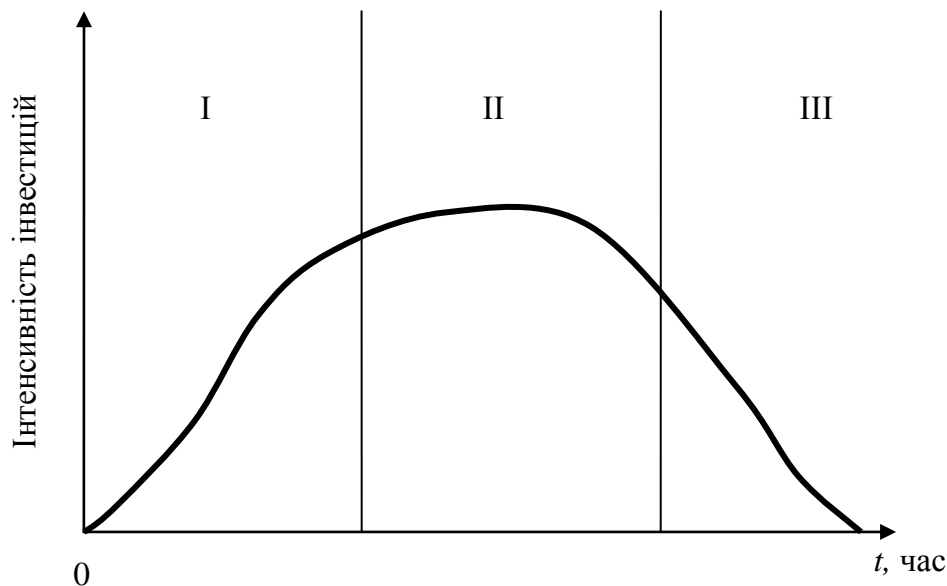


Рисунок 7.3 – Інтенсивність вкладення інвестицій залежно від періоду виконання проекту: I – передінвестиційна фаза; II – інвестиційна фаза; III – оперативна фаза

Якщо всередині XX століття вона складала 10–15 %, то наприкінці цього століття в американських компаніях збільшилася до 70–75 % [9, с. 288–289]. Це змушує ретельно підходити до проведення передінвестиційної фази ЖЦП, оскільки в іншому випадку матиме місце неефективне використання значної суми коштів – до млрд у.о. на складні розробки. Життєвий цикл проекту наведений у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Життєвий цикл проекту

Передінвестиційна фаза					Інвестиційна фаза				Оперативна фаза		
Розробка ідеї	Виявлення можливостей інвестування	Етап попереднього вибору			Стадія переговорів та укладення контрактів	Етап проектування		Етап пуску та налагодження	Етап освоєння	Етап нормальної експлуатації	Етап завершення експлуатації
		Етап формування проекту				Етап будівництва					
		Етап ухвалення рішень									

Одним із інструментів, який сприяє якісному проведенню передінвестиційних досліджень, є проектний аналіз. Він являє собою комплекс методів та заходів, націлених на обґрунтування доцільності виконання конкретного проекту та забезпечення максимальних позитивних результатів при його втіленні. Вони націлені на визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів. Це сприяє вибору оптимальних варіантів нововведень в умовах обмеженості часових, матеріальних та нематеріальних ресурсів. Проектний аналіз являє окрему учбову дисципліну, в якій такі аспекти розглядаються детально.

Управління проектами є динамічним процесом. Воно включає два аспекти, а саме *часовий* і *предметний*. Часові аспекти розглядають перелік робіт та забезпечення їх виконання у певній послідовності – від початку до кінця. Предметний аспект полягає в аналізі та розробці проекту у різних змістовних напрямках. У цілому управління проектами є інструментом планування і розвитку різноманітних видів діяльності.

Управління проектами будується на системі принципів, основними з яких є принципи *альтернативності, обумовленості, маржинальності*.

Принцип альтернативності полягає у можливості вибору оптимального варіанта з усіх тих, що мають місце, шляхом їх аналізу з урахуванням найкращого використання наданих ресурсів і досягнення обраних цілей. При проектуванні необхідно розглядати всі можливі альтернативи. Висока якість ряду зарубіжної техніки пояснюється і тією обставиною, що на попередній стадії за допомогою ПЕОМ розглядаються 150–250 можливих варіантів її створення і для подальшої роботи обирається обмежена кількість найбільш перспективних. Серед українських підприємств, зокрема, на одному з флагманів – ПрАТ «Турбоатом» аналізується 10–12 варіантів майбутніх нововведень, що теж дозволяє зупинитися на оптимальних з них. Як результат – харківські гідротурбіни характеризуються високою якістю і користуються попитом на світовому ринку. Вони закуповуються не тільки країнами СНД, а й Європи, Азії, Америки.

Принцип обумовленості характеризує економічну цінність проекту на основі співставлення вигід і витрат, їх позитивної різниці, яка матиме місце при реалізації проекту.

Принцип маржинальності або здатності збільшуватися зумовлює при аналізі проекту використовувати не середні величини, а приріст їх змінних, викликаних реалізацією проекту. Такий підхід дозволяє більш зважено пі-

дійти до визначення реальної ефективності нововведень.

Викладене свідчить про актуальність і необхідність розвитку теорії і застосування на практиці управління проектами. Першою науковою працею у цьому напрямку вважають публікацію А. Діпрої «Про вимір корисності суспільних робіт». У ній автор намагався визначити ефект від реалізації проектів, обґрунтувати корисність виконання суспільних робіт. Вона одержала продовження у праці В. Візеля, де обґрунтовувалося досягнення ефективності розподілення ресурсів суспільства на основі ринкових підходів, взаємозалежності між податками та витратами. Як витікає із зазначеного, зародження управління проектами пов'язане з широкою проблемою – підвищення ефективності діяльності суспільства у цілому.

Теоретичні розробки у цьому напрямку у подальшому сприяли їх практичному втіленню на різних рівнях. Це свідчить про універсальний характер застосування принципів і методів управління проектами.

Першим офіційним документом, складеним з їх врахуванням, є законодавчий акт, виданий у США в 1936 році, в якому вимагалось, щоб «вигоди, хто б не був їх одержувачем, перевищували оцінені витрати». Зростання інвестицій зумовило подальший розвиток і використання проектного аналізу. Зокрема, у 1950 році у США Федеральним Міжвідомчим Комітетом по басейнах рік у підкомітеті з вигід та витрат зроблено доповідь «Пропоновані методи економічного аналізу проектів для басейнів річок». Його розглядають як першу системну спробу поєднання теорії економічного добробуту з практичними завданнями аналізу при оцінці інвестиційних проектів.

Подальший розвиток теорії і практики управління проектами одержав у працях відомих зарубіжних [23], [24], [25], [26], [27], [28] і вітчизняних авторів [29], [30], [31] та ін., а також у міжнародних нормативних документах [32], [33].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Чому досягнення науково-технічного прогресу сприяють розвитку економіки знань?
2. Які основні складові науково-технічного прогресу?
3. Що таке технічна підготовка нових виробів?
4. Які основні складові входять до циклу створення і освоєння нововведень (СОНТ)?
5. Яка роль стадії освоєння виробництва у створенні високоякісних

виробів?

6. Які переваги бізнес-планування перед СОНТ?
7. Що таке інновація, які її види відомі?
8. Як складається на сьогодні розвиток інноваційної діяльності в Україні?
9. Що являє собою метод управління проектами?
10. У чому виражаються його переваги у порівнянні з бізнес-плануванням?
11. Як формувався метод управління проектами?
12. Як розвивається цей метод на сучасному етапі?
13. Наведіть дефініцію проекту.
14. Які основні властивості проекту?
15. Які фактори внутрішнього середовища впливають на успіх проекту?
16. Які фактори зовнішнього середовища впливають на розробку проекту.
17. Назвіть, за якими ознаками класифікуються проекти.
18. Які класи проектів існують?
19. Які типи проектів відомі?
20. Що являють собою види проектів?
21. Що таке життєвий цикл проекту? Які фази він містить?
22. Охарактеризуйте передінвестиційну фазу проекту.
23. Що входить до інвестиційної фази проекту?
24. Чим характеризується оперативна фаза проекту?
25. Що включають в себе принципи альтернативності, обумовленості та маржинальності проекту?
26. Які перші наукові праці в управлінні проектами?
27. Хто у теперішній час розвиває теорію і практику управління проектами? Які основні положення їх робіт?

ТЕСТИ

1. Науково-технічний прогрес включає в себе:

- а) створення інновацій;
- б) змінення заробітної плати комунальних працівників;
- в) збільшення рівня конкурентоздатності товарів;
- г) розвиток регіональної економіки.

2. Технічна підготовка нових виробів займається:

- а) перед проектними дослідженнями;
- б) конструкторською підготовкою;
- в) системами стимулювання розробників;
- г) організацією виробничого процесу.

3. До завдань бізнес-плану входять:

- а) прогнозування попиту на товар на протязі його життєвого циклу;
- б) визначення ступеню ризику розрахунків;
- в) врахування інфляційних процесів;
- г) створення проектної команди.

4. Метод управління проектами включає:

- а) дослідження ринку;
- б) прогнози змінення ціни на товар;
- в) розробку маршрутів доставки працівників на роботу;
- г) організацію техніко-економічних параметрів проекту.

5. Інноваційний проект – це:

- а) комплекс робіт по створенню нових товарів і послуг;
- б) інформаційні дослідження;
- в) реалізація проекту;
- г) зміни в політичній ситуації.

6. Фази виконання проекту включають такі роботи:

- а) витрати на виконання проекту;
- б) час його виконання;
- в) період завершення проекту;
- г) прогнозування майбутнього.

7. Задачею проведення тендерів є:

- а) вибір відповідних виконавців;
- б) складення оферти;
- в) визначення власного складу виконавців проекту;
- г) вивчення потреб споживачів.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. Яка фактична ціна виконання проекту та її перебільшення у порівнянні з початковою розрахунковою, якщо початкова розрахункова ціна складає 50 тис. грн. і через кожні 20 відсотків виконання проекту вона збільшується на 20 відсотків.

Задача 2. Яка фактична ціна виконання проекту і її перебільшення у порівнянні з початковою розрахунковою. Якщо початкова розрахункова ціна проекту складає 100 тис. грн., і через кожні 10 відсотків виконання проекту вона збільшується на 5 відсотків.

Задача 3. Коли встановлюється рівновага між результатами і витратами проекту, якщо відповідно приймаються початкові величини результатів і витрат у 80 і 40 тис. грн., і через кожні 20 відсотків виконання проекту результати зменшуються на 15 відсотків, а витрати збільшуються на таку ж величину.

Задача 4. Коли встановиться рівновага між результатами та витратами проекту, якщо відповідно приймаються початкові величини результатів і витрат у 100 і 65 тис. грн., і через кожні 20 відсотків виконання проекту результати збільшуються на таку ж величину.

Задача 5 (для колективного виконання). Кошторис проекту складає 50 тис. Є, час виконання – 2 роки. Проаналізуйте можливість їх зменшення на кожній фазі виконання проекту, в т.ч. на відповідних етапах і обґрунтуйте ефективність запропонованих заходів.

Задача 6 (для колективного виконання). Кошторис проекту складає 100 тис. Є, час виконання – три роки. Проаналізуйте можливість їх зменшення на кожній фазі виконання проекту, в т.ч. на відповідних їх етапах і обґрунтуйте ефективність запропонованих заходів.

ГЛОСАРІЙ

Науково-технічний прогрес – процес безпосереднього удосконалення матеріальної бази, людських знань шляхом проведення нових досліджень, створення нових, більш досконалих знарядь та предметів праці, технологій, у тому числі матеріало- та енергозберігаючих, інформаційного забезпечення визначення потреби в них, організації та управління виробництва з метою високоефективного розвитку макро- та мікроекономіки, виробничих відносин, задоволення потреб конкретних споживачів, забезпечення високого рівня життя людей та всебічного розвитку особистості.

Технічна підготовка виробництва включає виконання усього об'єму робіт з проектування і впровадження освоєних конструкцій машин і технологічних процесів.

Цикл створення та освоєння нововведень включає також етап організаційного супроводження процесу оновлення продукції.

Інновація – комплексний процес створення нового практичного засобу (новина) для нового (або кращого задоволення вже відомої) суспільної потреби.

Інноваційний процес – процес перетворення наукових знань в інновацію.

Управління проектами – мистецтво керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, шляхом застосування систем сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю, та задоволенням учасників проекту.

Інноваційний проект включає в себе комплекс робіт і заходів, сукупність елементів матеріального і нематеріального характеру на основі використання сучасних знань та зв'язків між ними, які забезпечують створення, освоєння та реалізацію інновацій науково-виробничого та соціально-економічного призначення в установлені строки з урахуванням потреб конкретних споживачів.

Життєвий цикл проекту являє період часу від виникнення його ідеї до завершення його реалізації.

Передінвестиційна фаза включає: формування проекту та його основних задач, виявлення можливостей інвестування, етап попереднього вибору, етап формування проекту, етап ухвалення рішень, стадія переговорів та укладання контрактів.

Інвестиційна фаза включає етап проектування, маркетингові дослідження, етап будівництва, етап пуску та будівництва, етап пуску та налагодження.

Оперативна фаза полягає у виконанні етапу освоєння, етапу нормальної експлуатації, в т.ч. моніторингу ходу реалізації проекту, етапу завершення експлуатації.

Фаза ліквідації проекту полягає у визначенні ліквідаційної вартості у кінці проекту. В ряді випадків вона може бути включена до третьої фази проекту.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Х. : Константа, 2006.
2. Управление инновационным циклом / ред. А.Н. Алымов. – К. : Наукова думка, 1993.
3. Критерии и показатели социально-экономической эффективности новой техники / М.А. Виленский, отв. ред. – М.: Наука, 1982.
4. Львов Д.С. Эффективное управление научно-техническим развитием / Д.С. Львов. – М.: Экономика, 1990.
5. Маліцький Б.А. Прикладне наукознавство / Б.А. Маліцький. – К. : Фенікс, 2007.
6. Соціо-гуманітарний аспект інноваційно-технологічного розвитку економіки України / Л.І. Федулова / ред. – К.: ІЕП, 2007.
7. OESD. Basic Science and Technology statistics. – 1999. – Paris, 2000.
8. Science & Engineering Indicators. – 2000. – NSF, Wash (DC), 2000. – Vol. 2.
9. Science, technology and industry outlook. – 2002. – Paris.
10. Гамрат-Курек Л.И. Экономическое обоснование дипломных проектов. / Л.И. Гамрат-Курек – М.: Высшая школа, 1985.
11. Организация, планирование, управление предприятием машиностроения / ред. И.М. Разумов. – М. : Высш. шк., 1989.
12. Организация и планирование производства на машиностроительных предприятиях / под ред. Е.Г. Либерман. – М. : Машиностроение, 1967.
13. Организационные и экономические основы технической подготовки производства / под ред. М.И. Ипатов, М.И. Проскуряков, Л.Я. Шухгальтер. – М. : Машиностроение, 1972.
14. Ипатов М.И. Экономика, организация и планирование технической подготовки производства / М.И. Ипатов, О.Г. Туровец. – М. : Высшая школа, 1987.
15. Моисеева Н.К. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление : у 2 т. / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М. : Внешторгиздат, 1993.
16. Управление инвестициями : у 2 т. / под общ. ред. В.В. Шеремет. – М. : Высшая школа, 1998.
17. Шумпетер Й. Теория экономического развития капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М. : Эксмо, 2007.

18. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхудинов. – С.Пб. : Питер, 2010.
19. Инновационная экономика / А.А. Дынкин, Н.И. Иванова, ред. – М.: Наука, 2004.
20. Мир управления проектами / под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – М. : Аланс, 1993.
21. The Economist, 3 September, 1994.
22. Путеводитель в мир управления проектами. – Екатеринбург, УГ-ПИ, 1998.
23. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными проектами и программами. / Рассел Д. Арчибальд. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Компания Ай Ти; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
24. Lichtenberg Steen. Proactive Management of certain by using the Successive Principle – a Practical way to manage opportunities and risk. / Steen Lichtenberg – Lungby, Denmark: Poyteknisk Press, 2000.
25. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М. : Экономика, 2016.
26. Markowitz Н. Portfelio Selection [электронный ресурс]. / Н. Markowitz // Journal of France – 1952, № 1. – р. 77-91. – [March vol. VII] Режим доступа до ресурсу: <http://cowecs.econ.vale.edu/p/cp/p008/p0060.pdf>
27. Первушин В.А. Практика управления инновационными проектами. / В.А. Первушин. – М.: Дело АНХ, 2010.
28. Fangel, Morten(ed). Hand book of Project Start-Up. / Morten Fangel. – Hillerod, Denmark: International Project Management Association, Saettedammen, 4, 1980.
29. Бушцев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами / С.Д. Бушцев, Н.С. Бушцева, И.А. Бабаев и др. – К.: Саммит Книга, 2010.
30. Кучеренко В.Р. Управління проектами в підприємствах і структурах. / В.Р. Кучеренко, Є.А. Кузнєцов, О.С. Маркітан. – Х.: Бурун-Книга, 2010.
31. Яковлев А.И. Проектный анализ. / А.И. Яковлев. – Х.: НТУ «ХП», 2015.
32. Euromoney institutional investor, 2010. Project Finance Yearbook, 2009/2010.
33. Finnely, Jonn D., 2007, Project Finance: Assfet-Based Finansial Engineering, 2nd Edition, Jone Willey a Sons (Noobokeen, Nj).

Розділ 8. ТЕОРІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

8.1. Базові поняття науки прогностики

Загальним поняттям, яке поєднує всі різновиди одержання інформації про майбутнє, є передбачення, яке поділяється на наукове і ненаукове (інтуїтивне, повсякденне, релігійне й ін.).

Тенденції суспільного прогресу пов'язані з переходом від процесів спонтанного розвитку науково-технічних досліджень і технологій до концепції стратегічного планування та управління ними. Вони ґрунтуються на методології технологічного і соціального передбачення та характеризують сучасні умови економічної глобалізації й домінування економіки, побудованої на знаннях.

У соціальному плані метою технологічного передбачення є визначення тих технологій, які найбільш суспільно та економічно вигідні. Приклади застосування методології технологічного передбачення: здійснення космічної програми СРСР з середини 50-х років; програма економічного розвитку в Японії, США, Великобританії, Німеччині з кін. 80 – поч. 90 рр., а також в Нідерландах, Франції, Австралії та ряді інших розвинених країн.

Використанню технологічного прогнозування сприяли фактори, які стали особливо актуальними за останні десятиліття: постійне зростання конкуренції в умовах обмеження ресурсів; обмеження суспільних витрат; зростання складності суспільних систем; зростання ролі науково-технічної компетенції.

Протягом останніх 10-15 років технологічне передбачення стало обов'язковим інструментом розвинених країн світу і найавторитетніших міжнародних організацій – Європейського Союзу (ЄС), Організації Об'єднаних Націй з технологічного розвитку (ЮНІДО) та інших – при розв'язанні проблем короткострокового та довгострокового планування і прийнятті стратегічних рішень щодо індустріального та економічного розвитку як окремих країн, так і деяких регіонів світу.

За даними ЮНІДО, головного координатора цих робіт, національні програми технологічного передбачення на сьогодні започатковані більше ніж в 40 країнах світу, які належать до групи розвинених і тих, що стали на шлях інтенсивного розвитку.

Так, наприклад, програма технологічного передбачення Великобританії започаткована у 1993 р. з бюджетом майже 1 мільйон фунтів стерлінгів.

Завданнями програми були: підвищення конкурентоспроможності Великобританії на світових ринках, покращання партнерських стосунків між промисловістю, наукою та урядом, визначення перспективних технологій на найближчі 10–20 років та концентрація уваги дослідників на можливостях ринку технологій і, як наслідок, підвищення ефективності використання наукової бази. Для організації комплексу робіт з технологічного передбачення створено координаційний комітет у складі 60–100 фахівців вищого рівня і 15 робочих груп експертів (по 25–30 експертів у кожній) з ключових напрямків розвитку економіки Великобританії. До складу цих органів увійшли провідні представники промисловості, наукових центрів, університетів і урядових установ.

Для порівняння розглянемо національну програму технологічного передбачення Угорщини. Віддаючи належне відповідальності перед європейським співтовариством, яке покладалося на Угорщину як одну з перших країн-кандидатів до вступу до ЄС, її уряд започаткував національну програму з технологічного передбачення у 1997 році. В цей період падіння угорської економіки змінилося економічним зростанням, що дало змогу країні перейти до вирішення середньострокових і довгострокових завдань розвитку. Програму фінансував уряд Угорщини, однак стратегічні рішення формували робочі групи незалежних експертів.

Це були провідні працівники промисловості, вчені та державні службовці. В підборі експертів – представників промисловості і науки – перевага віддавалася кандидатам, які мали тісні зв'язки з бізнесом. Усього сформували сім робочих груп експертів, відповідно до головних 17 напрямів розвитку угорської економіки. Взаємодія між групами експертів забезпечувалася групою інтерактивної взаємодії та системних досліджень, до якої увійшли відомі системні аналітики країни. Керував комплексом робіт з технологічного передбачення координаційний комітет у складі дев'ятнадцяти керівників вищого рангу, уповноважених напрацьовувати стратегічні рішення, пов'язані з розвитком індустріального сектора та економіки країни.

В результаті було розроблено і затверджено парламентом програми середньострокового і довгострокового розвитку країни, виходячи з мети – входження Угорщини до ЄС.

Наукове передбачення базується на знанні закономірностей розвитку природи, суспільства, мислення; інтуїтивне на передчуттях людини, повсякденне – на життєвому досвіді; релігійне – на вірі в надприродні сили, які визначають майбутнє. Передбачення має дві взаємозалежні форми його конкретизації: перша стосується власне категорії передбачення – передрікання (дескриптивна або описова); і пов'язана з нею, але така, що відноситься до категорії управління – передвказівна (передскриптивна або розпорядча).

Гіпотеза характеризує наукове передбачення на рівні загальної теорії. Це означає, що початкову базу побудови гіпотези становлять теорія і відкриті на її основі закономірності й причиново-наслідкові зв'язки функціонування і розвитку досліджуваних об'єктів. На рівні гіпотези дають якісну характеристику останніх, яка відбиває загальні закономірності їхньої поведінки.

Прогноз порівняно з гіпотезою більш визначений, оскільки ґрунтується не лише на якісних, а й на кількісних параметрах, що дає змогу характеризувати майбутній стан об'єкта ще й кількісно. Прогноз – це передбачення на рівні конкретно-прикладної теорії. Отже, прогноз відрізняється від гіпотези меншою мірою невизначеності та більшою ймовірністю.

Разом із тим, зв'язки прогнозу з досліджуваним об'єктом або явищем не є жорсткими, однозначними: прогноз має імовірнісний характер.

Програма являє собою висування певної мети і передбачення конкретних, детальних подій досліджуваного об'єкта. У ній фіксуються шляхи і засоби розвитку відповідно до поставлених завдань, обґрунтовуються ухвалені управлінські рішення. Головна відмінна риса її — визначеність завдань. Отже, в програмі передбачення дістає найбільшу конкретність і визначеність. Подібно до прогнозу, програма ґрунтується на результатах і досягненнях конкретно-прикладної теорії.

Форми передбачення тісно пов'язані у своїх виявах одна з одною та з досліджуваною системою управління та планування, і становлять послідовні щаблі пізнання поведінки об'єкта в майбутньому. Початок цього процесу – загальнонаукове передбачення стану об'єкта, останній етап — побудова плану переведення об'єкта в новий, планований для нього стан. Важливим засобом цього слугує прогноз як єдина ланка між загальнонауковим передбаченням і планом.

Хоча гіпотеза має найзагальніший характер, без неї неможливе жодне наукове управління та планування. Гіпотеза впливає на цей процес через прогноз і є важливим джерелом інформації для його побудови. У багатьох випадках гіпотеза виконує аналогічну роль безпосередньо під час розроблення планів.

Найтісніше прогнозування пов'язане із плануванням.

План і прогноз – це взаємодоповнювальні стадії планування за вирішальної ролі плану як провідної ланки управління суспільним виробництвом. При цьому прогноз виступає чинником, який орієнтує наявну практику на можливості розвитку в майбутньому, а прогнозування є інструментом розроблення планів. Форми поєднання прогнозу та плану можуть бути різними: прогноз може передувати розробленню плану (як правило), складатися після плану (прогнозування наслідків зафіксованого у плані рішення), здійснюватися в процесі розроблення плану.

Між прогнозом і планом існують і розбіжності. Головна з них полягає в тому, що план має директивний, а прогноз – імовірнісний характер. План – це однозначне рішення, зокрема й тоді, коли його розробляють на варіантній основі. Натомість прогноз за своєї сутністю має альтернативний, варіантний зміст. У цьому сенсі прогнозування становить дослідницьку базу планування, яка, втім, має власне методологічне й методичне підґрунтя та значною мірою відрізняється від планування. Розроблення прогнозів ґрунтується на прогностичних методах, тоді як планування спирається на більш строгі й точні методи балансових та інших розрахунків. Прогнозування й планування відрізняються й тим, що характеризують різні щаблі пізнання досліджуваного об'єкта, різні, хоча й взаємопов'язані, форми передбачення його майбутнього стану.

Підготовчий етап прогнозування має як дослідницький, так і аналітичний характер, а саме:

- інформація – передбачає отримання поточних статистичних та аналітичних даних стосовно динаміки соціально-економічних процесів на відповідному рівні моніторингу, а також ознайомлення з новітнім досвідом і тенденціями в цій галузі;
- цілеспрямування – полягає у встановленні системи конкретних цілей соціально-економічного розвитку стосовно певного календарного періоду, виходячи із загальнонаціональної мети – підвищення якості життя та зрос-

тання добробуту населення, гарантування його безпеки й соціальної справедливості;

- аналіз – передбачає вивчення й узагальнення одержаної інформації про динаміку соціально-економічних процесів у зіставленні з відповідними цільовими індикаторами;

- вимірювання передбачає створення та вдосконалення системи соціально-економічних показників (індикаторів) і методів кількісного оцінювання їх;

- діагностика – полягає в підготовці висновків і узагальнювального підсумку (на зразок аудиторського) щодо наявного стану та рівня соціально-економічного розвитку із визначенням позитивних і негативних чинників, які здійснили вплив на нього.

Прогнозування полягає в розробці й обґрунтуванні можливих варіантів очікуваних змін соціально-економічної ситуації та їхніх наслідків під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Тим самим прогнозування завершує підготовчий блок функцій управління соціально-економічними процесами, що передбачає розв'язання завдань прогнозування у комплексі з усіма попередніми функціями шляхом розроблення відповідних технологій їхнього виконання.

З іншого боку, прогнозування є підґрунтям здійснення функцій виконавчого блоку, які мають програмно-управлінський характер:

- програмування (тобто розроблення програм соціально-економічного розвитку);

- планування (укладання планів здійснення заходів, передбачених програмою);

- регулювання (внесення оперативних змін під час виконання програми).

Вказані вище терміни можна визначити як процеси розробки прогнозів, цілей, планів, програм, проектів, організаційних рішень.

З цієї позиції прогноз визначається як імовірнісне науково обґрунтоване судження про перспективи, можливі стани того чи іншого явища в майбутньому і/або про альтернативні шляхи і терміни їхнього здійснення.

Прогнози можуть бути виражені у вербальній, математичній, графічній або іншій формі.

За допомогою прогнозів підвищується ефективність прийнятих рішень. У цьому полягає практичне значення прогнозів.

Прогнозування не зводиться до спроб вгадати деталі майбутнього (хоча в деяких випадках це є істотним). Прогнозист виходить з того, що необхідність пробиває собі дорогу через випадковість, щодо явищ майбутнього потрібен імовірнісний підхід з урахуванням широкого набору можливих варіантів.

Прогнози повинні передувати планам, містити оцінку ходу, наслідків виконання (чи невиконання) планів, охоплювати все, що не піддається плануванню, рішенню. Вони можуть охоплювати будь-який проміжок часу.

Прогноз і план розрізняються способами оперування інформацією про майбутнє.

Предметом соціально-економічного прогнозування є пізнання закономірностей соціально-економічних процесів у майбутньому, дослідження способів розроблення прогнозів.

Метою соціально-економічного прогнозування є створення наукових передумов для прийняття управлінських рішень органами законодавчої та виконавчої влади, органами місцевого самоврядування. Ці передумови передбачають:

- науковий аналіз тенденцій зміни соціально-економічних процесів;
- варіантне передбачення розвитку соціально-економічних процесів з огляду на наявні тенденції й окреслену мету;
- оцінювання ймовірних наслідків ухвалюваних рішень;
- обґрунтування напрямів соціально-економічного та науково-технічного розвитку.

Завданням соціально-економічного прогнозування, з одного боку, є з'ясування перспективи найближчого або віддаленішого майбутнього, вважаючи на реальні процеси сьогодення, а з іншого – сприяння розробленню оптимальних програм і планів економічного та соціального розвитку об'єкта, що має ґрунтуватися на пропонованому прогнозі й враховувати оцінку прийнятого рішення з позицій його наслідків у прогнозованому періоді.

Виходячи із загальноприйнятих понять теорії управління суспільними процесами, прогнозування відіграє провідну роль у системі управління процесами соціально-економічного розвитку як єдина ланка між об'єктивно необхідними функціями підготовки й реалізації відповідних рішень

Прогнозування полягає в розробленні й обґрунтуванні можливих варіантів очікуваних змін соціально-економічної ситуації та їхніх наслідків

під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Тим самим прогнозування завершує підготовчий блок функцій управління соціально-економічними процесами, що передбачає розв'язання завдань прогнозування у комплексі з усіма попередніми функціями шляхом розроблення відповідних технологій їхнього виконання.

Основними вимогами та пов'язаними із ними проблемами під час розроблення технологій прогнозування соціально-економічного розвитку є:

- виконання прийнятих у прогностиці принципів системності, узгодженості, варіантності, безперервності, верифікаційності (тобто ймовірності, точності, обґрунтованості) та рентабельності прогнозів;
- орієнтація на домінуючий вибір нормативного виду прогнозів, за яких прогнозовані показники визначають залежно від співвідношення фактичних і нормативних (ретроспективних і перспективних) значень внутрішніх і зовнішніх чинників;
- використання абсолютних і відносних показників, що відбивають динаміку зміни значень параметрів прогнозованих об'єктів;
- встановлення оптимальної довжини бази й упередження прогнозу.

Виходячи з принципу системності в розробленні технологій прогнозування визначають склад і взаємозв'язок економічних та соціальних параметрів, суттєвих для опису й кількісного оцінювання об'єктів прогнозування як значущих змінних стосовно завдання, що розв'язується.

При цьому виокремлюють ендогенні змінні кожного об'єкта, які відображають його властивості, та екзогенні змінні, зумовлені впливом певної сукупності зовнішніх чинників. Кожен параметр характеризує об'єкт прогнозування впродовж прогнозованої бази та періоду випередження прогнозу. Що стосується вимірювання й оцінювання параметрів об'єктів прогнозування, то для цього використовують як натуральні, так і похідні від них вартісні показники. Особливе значення при цьому має створення механізмів узгодження їх на всіх рівнях економіки, оскільки від цього залежить можливість порівняльного аналізу різних варіантів прогнозованих рішень, забезпечення безперервності й достовірності використовуваної інформації, а також ефективність прогностичної діяльності.

8.2. Типологія прогнозів та їх класифікація

Однією з важливіших теоретичних проблем прогнозування є побудова типології прогнозів. Останню можна будувати залежно від різних критеріїв і ознак – цілей, завдань, об'єктів, методів організації прогнозування тощо. До найважливіших із них належать: масштаб прогнозування, характер об'єкта, функція прогнозу.

У загальному вигляді розрізняються два типи прогнозів: пошукові (раніше їх називали дослідницькими, трендовими, генетичними і т.п.) і нормативні (їх називали програмними або цільовими).

Пошуковий прогноз – визначення можливих станів явища в майбутньому.

Мається на увазі умовне продовження в майбутнє тенденцій розвитку досліджуваного явища в минулому і сьогоденні. Такий прогноз відповідає на запитання: що імовірніше всього відбудеться за умови збереження існуючих тенденцій?

Нормативний прогноз – це визначення шляхів і термінів досягнення можливих станів явища, прийнятих за мету. Мається на увазі прогнозування досягнення бажаних станів на основі заздалегідь заданих норм, ідеалів, стимулів, цілей. Такий прогноз відповідає на запитання: якими шляхами досягти бажаного?

Пошуковий прогноз будується на визначеній шкалі (полі, спектрі) можливостей, на якій потім встановлюється ступінь імовірності прогнозованого явища. За нормативного прогнозування відбувається такий же розподіл імовірностей, але вже в зворотному порядку: від заданого стану до тенденцій, що спостерігаються.

Нормативне прогнозування не тільки не виключає нормативні розробки в сфері управління, але і є їхньою передумовою, допомагає виробляти рекомендації з підвищення рівня об'єктивності і, отже, ефективності рішень. Ця обставина спонукала виявити специфіку прогнозів, які обслуговують відповідно цілевбачання, планування, програмування, проектування, безпосередньо організацію управління.

В підсумку, за критерієм співвіднесення з різними формами конкретизації управління деякі фахівці виділяють ряд підтипів прогнозів (пошукових і нормативних).

Окрім цього прогнози поділяються за певними класифікаційними ознаками:

1. Класифікація за управлінським критерієм.

Цільовий прогноз власне бажаних станів відповідає на запитання: що саме бажано і чому? В даному випадку відбувається побудова оцінкової функції або функції розподілу переваги, наприклад: небажано – менш бажано – більш бажано – найбільше бажано – оптимально.

Плановий прогноз (план-прогноз) ходу виконання (чи невиконання) планів являє собою власне кажучи вироблення пошукової і нормативної прогнозної інформації для добору найбільш доцільних планових нормативів, завдань, директив з виявленням небажаних, таких, що підлягають усуненню, альтернатив.

Такий прогноз відповідає на запитання: як і в у якому напрямку орієнтувати планування, щоб ефективніше досягти поставлених цілей?

Програмний прогноз можливих шляхів, заходів і умов досягнення передбачуваного бажаного стану прогнозованого явища відповідає на запитання: що конкретно необхідно, аби досягти бажаного? Для відповіді на це питання важливі і пошукові, і нормативні прогнозні розробки. Перші виявляють проблеми, які потрібно вирішити, щоб реалізувати програму, інші – визначають умови реалізації.

Програмне прогнозування повинно сформулювати гіпотезу про можливі взаємовпливи різних факторів, вказати гіпотетичні терміни і черговість досягнення проміжних цілей на шляху до головної цілі.

Проектний прогноз конкретних образів того чи іншого явища в майбутньому (якщо припустити, що поки що відсутні на даний момент умови вже діють) відповідає на запитання: якими (конкретно) вони будуть, як це може виглядати? Важливим також є поєднання пошукових і нормативних розробок.

Проектні прогнози (їх називають ще прогнозними проектами, дизайнами прогнозів і т.д.) покликані сприяти добору оптимальних варіантів перспективного проектування, на основі яких потім повинно розгортатися реальне поточне проектування.

Організаційний прогноз поточних рішень (стосовно сфери управління) для досягнення передбаченого бажаного стану явища, поставлених цілей відповідає на запитання: в якому напрямку орієнтувати рішення для досягнення мети?

2. Класифікація за періодом попередження.

За періодом попередження – проміжку часу, на який розрахований прогноз, – розрізняють оперативні (поточні), коротко-, середньо-, довго- і далекострочкові (наддовгострочкові) прогнози.

Оперативний розрахований на перспективу, протягом якої не очікується істотних змін об'єкта дослідження – ні кількісних, ні якісних.

Короткострочковий – на перспективу лише кількісних змін, довгострочковий – не тільки кількісних, але переважно якісних. Середньострочковий охоплює перспективу між коротко-і довгострочковим з перевагою кількісних змін над якісними, далекострочковий (наддовгострочковий) – перспективу, коли очікуються настільки значні якісні зміни, що, власне кажучи, можна говорити лише про найбільш загальні перспективи розвитку природи і суспільства.

Оперативні прогнози містять, як правило, детальні кількісні оцінки, короткострочкові – загальні кількісні, середньострочкові – кількісно-якісні, довгострочкові – якісно-кількісні і далекострочкові – загальні якісні оцінки. Часова градація прогнозів є відносною та залежить від характеру і мети даного прогнозу. В деяких науково-технічних прогнозах період попередження навіть у довгострочкових прогнозах може вимірятися кількістю діб, а в геології чи космології – мільйонами років.

У соціально-економічних прогнозах згідно з народногосподарськими планами і відповідно до характеру і темпів розвитку прогнозованих явищ емпірично встановлено наступний часовий масштаб: оперативні прогнози – до одного року, короткострочкові – від одного до п'яти років, середньострочкові – на п'ять-десять років, довгострочкові – на період до п'ятнадцяти – двадцяти років, далекострочкові – за межами довгострочкових.

3. Класифікація за об'єктами досліджень.

За об'єктом досліджень розрізняють природознавчі, науково-технічні і суспільствознавчі (соціальні в широкому значенні цього терміна) прогнози. В природознавчих прогнозах взаємозв'язок між пророкуванням і передбачанням незначний, близький до нуля або практично дорівнює через неможливість управління об'єктом. У суспільствознавчих прогнозах цей взаємозв'язок настільки значний, що варто говорити про ефект самоздійснення чи, навпаки, саморуйнування прогнозів діями людей на основі цілей, планів, програм, проектів, взагалі рішень (включаючи прийняті з урахуванням зроблених прогнозів). Науково-технічні прогнози займають у цьому відношенні ніби проміжне місце.

Природознавчі прогнози поділяються на наступні напрямки:

- метеорологічні;
- гідрологічні;
- геологічні;
- біологічні;
- медико-біологічні;
- космологічні;
- фізико-хімічні прогнози явищ мікросвіту.

Суспільствознавчі прогнози поділяються на:

- 1) соціально-медичні;
- 2) соціально-географічні;
- 3) соціально-екологічні;
- 4) соціально-космічні;
- 5) економічні;
- 6) соціологічні;
- 7) психологічні;
- 8) демографічні;
- 9) філолого-етнографічні, чи лінгво-етнологічні;
- 10) архітектурно-містобудівні;
- 11) освітньо-педагогічні;
- 12) культурно-естетичні;
- 13) державно-правові, чи юридичні;
- 14) внутрішньо політичні;
- 15) зовнішньополітичні;
- 16) військові.

Науково-технічні прогнози у вузькому розумінні, або, як їх ще називають, інженерні, охоплюють перспективи стану матеріалів і режиму роботи механізмів, машин, приладів, електронної апаратури, явищ техносфери. В широкому розумінні (з позиції перспектив розвитку науково-технічного прогресу) вони охоплюють перспективні проблеми розвитку науки, її структури, порівняльної ефективності різних напрямків досліджень, подальшого розвитку наукових кадрів і установ, а також перспективні проблеми техніки (системи "людина – машина").

4. Класифікація за ступенем імовірності подій.

Залежно від ступеня ймовірності майбутніх подій прогнози поділяються на варіантні й інваріантні. Інваріантний прогноз припускає лише

один варіант розвитку майбутніх подій. Він можливий в умовах високого ступеня визначеності майбутнього середовища.

Як правило, такий прогноз базується на екстраполяційному підході (звичайне продовження існуючої тенденції в майбутньому).

Варіантний прогноз ґрунтується на припущенні про значну невизначеність майбутнього середовища і, отже, наявності декількох ймовірних варіантів розвитку. Кожен варіант розвитку враховує специфічний стан майбутнього середовища підприємства і, виходячи з цього, визначає основні параметри даного бізнесу. Такого роду варіант майбутнього стану називають сценарієм.

5. Класифікація за способом представлення результатів.

За способом представлення результатів прогнози поділяються на точкові та інтервальні. Точковий прогноз виходить з того, що даний варіант розвитку включає єдине значення прогнозованого показника, наприклад, середньоденний товарообіг у наступному місяці зросте на 5 %.

Інтервальний прогноз – це таке прогнозування майбутнього, яке передбачає деякий інтервал (діапазон значень) прогнозованого показника.

Прийом прогнозування – конкретна форма теоретичного чи практичного підходу до розробки прогнозу, одна чи декілька математичних або логічних операцій, спрямованих на одержання конкретного результату в процесі розробки прогнозу.

Процедура – ряд прийомів, що забезпечують виконання визначеної сукупності операцій.

Метод – складний прийом, упорядкована сукупність простих прийомів, спрямованих на розробку прогнозу в цілому.

Методика – упорядкована сукупність прийомів, процедур, операцій, правил дослідження на основі одного або частіше поєднання кількох методів.

Спосіб прогнозування – одержання й обробка інформації про майбутнє на основі однорідних методів розробки прогнозу.

Система прогнозування (прогнозуюча система) – впорядкована сукупність методик, технічних засобів, призначена для прогнозування складних явищ або процесів.

Методологія прогнозування – галузь знань про методи, способи, системи прогнозування.

Етапи розробки прогнозів:

- 1) передпрогнозна орієнтація (програма дослідження) – характер, масштаби, об'єкт, формулювання цілей і завдань, предмета, проблеми і робочих гіпотез, методів, структури й організації дослідження;
- 2) побудова вихідної (базової) моделі прогнозованого об'єкта методами системного аналізу;
- 3) збір даних прогнозного тла;
- 4) побудова динамічних рядів показників – основи прогнозних моделей методами екстраполяції;
- 5) побудова серії пошукових моделей об'єкта методами пошукового аналізу профільних і фонових показників;
- 6) побудова серії гіпотетичних нормативних моделей прогнозованого об'єкта;
- 7) оцінка вірогідності і точності, а також обґрунтованості (верифікація) прогнозу;
- 8) вироблення рекомендацій для прийняття рішень у сфері управління;
- 9) експертне обговорення (експертиза) прогнозу і рекомендацій, їхня доробка і здача замовнику;
- 10) повторна передпрогнозна орієнтація на основі зіставлення матеріалів уже розробленого прогнозу з новими даними.

8.3. Основні методи прогнозування й критерії їх вибору

Існує декілька підходів до класифікації методів прогнозування. Розглянемо один із них, а саме – класифікацію методів прогнозування за ступенем формалізації. Згідно з зазначеним підходом, всі методи прогнозування можна умовно поділити на інтуїтивні, формалізовані і комплексні.

Інтуїтивні методи використовують у випадках неможливості кількісної оцінки окремих явищ (процесів) або неможливості врахувати і значну кількість факторів через складність об'єктів. Ці методи базуються на експертних оцінках. Відомі в основному два види експертних оцінок: індивідуальні і групові.

Формалізовані методи. З урахуванням загальних дій і способів одержання прогнозованої інформації, їх розподіляють на дві групи: методи екстраполяції тенденції і методи моделювання.

Метод екстраполяції тенденції в свою чергу ділиться: на просту екстраполяцію, часовий тренд, метод авторегресії і адаптивні методи (метод експоненціального згладжування і метод гармонійної ваги).

До комплексного методу, який містить декілька зазначених методів, можна віднести сценарний метод.

Окремо виділяють методи генерації ідей. Інколи їх відносять до інтуїтивних методів прогнозування. Проте окремі спеціалісти визнають ці методи як окремий напрямок пізнання дійсності в майбутньому.

Інтуїтивні методи прогнозування.

Метод «інтерв'ю» дозволяє здійснити безпосередній контакт експерта з фахівцем зі схеми «питання-відповідь», у ході якого прогнозіст відповідно до заздалегідь розробленої програми ставить перед експертом питання щодо перспектив розвитку прогнозованого об'єкта.

Аналітичний метод дозволяє здійснити логічний аналіз якої-небудь прогнозованої ситуації й представити його у вигляді аналітичної записки. Він припускає самостійну роботу експерта над аналізом тенденцій, оцінкою стану й шляхів розвитку прогнозованого об'єкта.

Метод написання сценаріїв заснований на визначенні логіки розвитку процесу або явища в часі при різних умовах. Призначення сценарію – визначення генеральної цілі розвитку прогнозованого об'єкта, явища й формулювання критеріїв для оцінки верхніх рівнів «дерева цілей». Сценарій – це картина, що відображає послідовне детальне рішення завдання, виявлення можливих перешкод, виявлення серйозних недоліків, для того щоб вирішити питання про можливе припинення початих або завершених проведених робіт із прогнозованого об'єкта.

Метод «дерева цілей» використовують в аналізі систем, об'єктів, процесів, у яких можна виділити кілька структурних або ієрархічних рівнів. «Дерево цілей» будується шляхом послідовного виділення усе більше дрібних компонентів на рівнях, що знижуються. На малюнку показано, що кожна галузь на кожному рівні розділяється на два відгалуження наступного, більше низького рівня. Точка розгалуження називається вершиною. З кожної вершини повинні виходити не менш двох галузей, причому число цих галузей не обмежено зверху, тобто на верхньому рівні їх може бути три, п'ять і більше.

Методи колективних експертних оцінок

Метод «комісій» складається у визначенні погодженості думок експертів по перспективних напрямках розвитку об'єкта прогнозування, що сформульований раніше окремими фахівцями. При цьому розвиток даного об'єкта не може бути визначено іншими методами

Метод «Дельфі» полягає в організації систематичного збору експертних оцінок, їх математико-статистичній обробки й послідовного коректування експертами своїх оцінок на основі результатів кожного циклу обробки. Його основні особливості: анонімність експертів; багатотурова процедура опитування експертів за допомогою анкетування; забезпечення експертів інформацією, включаючи обмін нею між експертами, після кожного тура опитування при збереженні анонімності оцінок; обґрунтування відповідей експертів по запиту організаторів. Метод призначений для одержання надійної інформації в ситуаціях її гострої недостатності, наприклад, у завданнях довгострокового науково-технічного комплексного прогнозування.

Метод «колективної генерації ідей» доцільний для визначення можливих варіантів розвитку об'єкта прогнозування й одержання продуктивних результатів за короткий строк шляхом залучення всіх експертів в активний творчий процес. Сутність цього методу полягає в мобілізації творчого потенціалу експертів під час «мозкової атаки» і генерації ідей з наступним руйнуванням (критикою) цих ідей і формулюванням контрідей.

Формалізовані методи прогнозування базуються на математичній теорії, що забезпечує підвищення вірогідності й точності прогнозів, значно скорочує строки їхнього виконання, дозволяє забезпечити діяльність по обробці інформації й оцінці результатів.

Метод екстраполяції полягає в доповненні певної для базисного періоду тенденції розвитку економічного процесу до прогнозованого періоду, він ґрунтується на збереженні в майбутньому сформованих умов розвитку процесу. При використанні цього методу необхідно мати інформацію про стабільність тенденцій розвитку об'єкта за строк, в 2-3 рази перевищуючий строк прогнозування. Тривала тенденція зміни економічних показників називається трендом.

Саме слово екстраполяція означає розповсюдження минулих і теперішніх закономірностей, зв'язків та співвідношень на майбутнє. Метод екстраполяції застосовується в короткостроковому прогнозуванні економічних явищ, показників.

Процес розвитку економічних явищ у часі називають динамікою. Розміри окремих економічних явищ, показників, пов'язаних з певною датою, періодом, називають рівнями. Послідовності рівнів створюють ряд динаміки.

Під тенденцією ряду динаміки розуміють деякий загальний напрямок розвитку. Тенденцію ряду динаміки показують у вигляді гладкої кривої (траєкторії), що аналітично зображується деякою функцією часу – трендом. Саме тренд характеризує основну закономірність руху в часі, що вільна в основному (але не повністю) від випадкових дій. Тому під трендом розуміють часову регресію. Відхилення від тренду є деяка випадкова складова, що характеризується впливом випадкових факторів. Виходячи з цього, рівні часового ряду описуються таким рівнянням:

$$Y_t = f(t) + E_t, \quad (8.1)$$

де $f(t)$ – систематична складова, що характеризує основну тенденцію явища в часі;

E_t – випадкова складова.

Завдання прогнозування – знаходження математичних формул, що відображають зміни виучуваного явища (показника) в часі. Маючи формули, що відображають тенденції в теперішньому і минулому, можна розрахувати за їх допомогою найбільш імовірні значення, які прийме виучуваний показник.

Методи якісного екстраполяційного прогнозування утворюють наступну групу:

1) метод добудови ізольованого еволюційного ряду (відшукування такої форми, яка могла б стати продовженням цього ряду в процесі розвитку; можливі два основні способи добудови: – вибір "перспективних" форм з числа нових, які недавно виникли; – вибір придатних форм з числа теоретично можливих);

2) метод історичної аналогії (зіставлення двох аналогічних еволюційних рядів, між якими є зсув у часі; так можуть порівнюватися дві країни, з яких одна в тому чи іншому вимірі випереджає іншу; один з порівнювальних рядів називається випереджувальним, а інший – лаговим рядом);

3) метод добудованої аналогії (зіставлення двох еволюційних рядів, коли випереджувальний ряд продовжений методом добудови ізольованого еволюційного ряду);

4) метод провідної еволюційної форми (зіставлення кількох еволюційних рядів, коли добудова одного полегшує добудову решти);

5) метод багатокомпонентної добудови (добудова великої кількості "паралельних" еволюційних рядів, тобто рядів, які відповідають одним і тим же періодам або моментам часу).

Методи кількісного прогнозування утворюють таку групу:

1) ізольована динамічна екстраполяція (математична екстраполяція рівняння динаміки, знайденого з допомогою статистичної обробки динамічного ряду; залежно від того, наскільки точно відоме рівняння динаміки, розрізняють:

2) псевдоекстраполяцію – розрахунок для майбутнього моменту часу, коли вид математичної функції задається приблизно або довільно;

3) екстраполяцію, коли чітко відомий вид математичної функції, що лежить в основі рівняння динаміки, і параметри формули визначені з достатньою точністю);

4) метод часового лагу (прогнозування на основі двох кривих динаміки: перша крива називається випереджувальною, друга – лаговою; тут обов'язково присутня ізольована екстраполяція, необхідна для визначення величини зсуву в часі та коефіцієнта зв'язку між випереджувальною і лаговою кривими);

5) метод екстрапольованої кривої випередження (об'єднання методу часового лагу з ізольованою екстраполяцією випередження кривої);

6) метод опорного показника (базується на ізольованій екстраполяції одного опорного показника і розрахунках двох або більше інших показників на основі певного рівняння зв'язку);

7) метод багатокомпонентної екстраполяції (ізольована екстраполяція великого числа показників і подальше підсумовування або інше математичне перетворення екстрапольованих значень; такий метод використовується в демографії, коли для прогнозування чисельності населення країни здійснюється ізольована екстраполяція кривих динаміки окремих регіонів і результати підсумовуються).

Методи моделювання вважають досить ефективними засобами прогнозування. У науці термін «модель» означає який-небудь умовний образ об'єкта дослідження, а в прогнозуванні економічні або соціальні процеси.

Економіко-математичне моделювання ґрунтується на принципі аналогії, тобто можливості вивчення об'єкта через розгляд іншого об'єкта, подібного йому й більше доступного. Таким більше доступним об'єктом є економіко-математична модель. Вона являє собою систему формалізованих рівнянь, що описують основні взаємозв'язки елементів, що утворюють економічну систему або який-небудь економічної процес.

Така модель дозволяє довести до повного вичерпного опису процес отримання й обробки вихідної інформації, а також вирішити завдання в досить широкому класі конкретних випадків.

Моделювання – це наукова теорія побудови і реалізації моделей, за допомогою яких досліджуються явища і процесії в природі і суспільному житті.

Модель – це умовне зображення об'єкта, що відображає його найістотніші характеристики, які необхідні для проведення дослідження. Економічна модель відображає взаємозв'язок окремих параметрів явищ і процесів економічного життя.

Будь-яка модель виконує, в першу чергу, прогностичну функцію, без якої побудова її була б недоцільною для теорії і тим більше для практичного використання.

За характером взаємозв'язку прогнозованого (або аналізованого) показника з факторіальними ознаками усю різноманітність економіко-математичних моделей можна поділити на дві групи: детерміновані і стохастичні.

До детермінованих відносять ті моделі, результат реалізації яких повністю і однозначно визначений набором заданих параметрів. Ці моделі ґрунтуються на застосуванні лінійної алгебри і являють собою систему рівнянь, які спільно розв'язуються з орієнтацією на заданий оптимум.

В свою чергу детерміновані моделі діляться на балансові і моделі оптимального планування.

Моделі оптимального планування являють собою систему рівностей (нерівностей), які відображають умови певної задачі і цільову функцію. До таких моделей відносять моделі оптимального програмування (лінійного, нелінійного, динамічного тощо).

Стохастичні моделі описуються ймовірними (стохастичними) залежностями. Стохастичні моделі ґрунтуються лише на законах теорії ймовірності. При побудові них моделей досліджуваній процес умовно розглядається як детермінований, але в модель вводять елементи оцінки ймовірності отримання певного результату.

До стохастичних моделей відносять в першу чергу моделі, які базуються на принципі вирівнювання статистичних рядів. Це, так звані, факторні моделі, де рівень результативної ознаки (функції) визначається впливом факторіальних ознак (аргументів).

Факторні моделі можуть включати різну кількість змінних величин і відповідних їм параметрів. Найпростішими видами факторних моделей є однофакторні. В цьому випадку аналіз і прогноз досліджуваного показника здійснюється в залежності від однієї факторіальної ознаки. Різновидністю однофакторної моделі є часовий тренд.

На відміну від однофакторної моделі багатфакторна модель дозволяє одночасно враховувати вплив двох або більше факторів на рівень і динаміку аналізованого (прогнозованого) показника.

За масштабом дослідження розрізняють макро- і мікроекономічні моделі. Перші орієнтовані на прогнозування макроекономічних показників (валовий національний дохід, інфляція, безробіття та ін.), другі – на мікроекономічні показники (попит і пропозиція, ціни на окремі види товарів, витрати виробництва, прибуток та ін.).

На відміну від точних наук, в економіці, як правило, не існує суворих функціональних залежностей. На рівень економічних показників впливає багато факторів, як закономірних, так і випадкових, причому деякі факторії не можуть бути виражені кількісно, а про інші неможливо отримати інформацію.

Тому метод моделювання, який використовується для прогнозування економічних показників, базується головним чином на стохастичних моделях, які реалізуються на основі статистичної інформації. Моделі такого виду носять назву економіко-статистичних.

Одним з найпоширеніших різновидів математичного моделювання в економічному прогнозуванні є математичне програмування

Математичне програмування ("планування") – це розділ математики, що займається розробкою методів відшукування екстремальних значень функції, на аргументи якої накладені обмеження.

Методи математичного програмування використовуються в економічних, організаційних, військових та ін. системах для вирішення так званих розподільних завдань.

Розподільні завдання виникають у разі, коли наявних ресурсів бракує для виконання кожної з намічених робіт ефективним чином і необхідно якнайкраще розподілити ресурси по роботах відповідно до вибраного критерію оптимальності.

Лінійне програмування є найбільш простим і краще всього вивченим розділом математичного програмування.

Характерні риси завдань лінійного програмування наступні:

1) показник оптимальності $L(X)$ є лінійною функцією від елементів рішення;

2) обмежувальних умови, що накладається на можливі рішення, мають вигляд лінійної рівності або нерівностей.

При описі реальної ситуації за допомогою лінійної моделі слід перевіряти наявність у моделі таких властивостей, як пропорціональність і аддитивність. Пропорціональність означає, що вклад кожної змінної в цільової функції і загальний об'єм споживання відповідних ресурсів має бути прямо пропорційний величині цієї змінної.

Аддитивність означає, що цільова функція і обмеження мають бути сумою вкладів від різних змінних. Прикладом порушення аддитивності служить ситуація, коли збільшення збуту одного з конкуруючих видів продукції, вироблюваних однією фірмою, впливає на об'єм реалізації іншого. Допустиме рішення - це сукупність чисел (план), що задовольняють обмеженням завдання. Оптимальне рішення – це план, при якому ЦФ набуває свого максимального (мінімального) значення.

Найбільш доступним та наочним методом для вирішення задач лінійного програмування є графічний метод. Він базується на геометричному поданні допустимих рішень і цільової функції задач.

Кожна з нерівностей задачі лінійного програмування визначає на площині координат деяку її частину, а система нерівностей в цілому – перетин відповідних площин. Множина точок перетину даних напівплощин називається областю допустимих рішень. Вона завжди представляє собою випуклу фігуру, тобто ту, що володіє наступними властивостями: якщо дві точки A і B належать цій фігурі, то і весь відрізок AB належить їй. Область допустимих рішень графічно може бути представлена випуклим полігоном, нео-

бмеженою багатокутною областю, відрізком, променем, однією точкою. В разі несумісності системи обмежень завдання область є порожньою множиною.

Розрізняють три основні джерела прогнозної інформації:

- набутий досвід, ґрунтований на знанні закономірностей проходження й розвитку досліджуваних явищ, процесів, подій;
- екстраполяція наявних тенденцій, закони розвитку яких у минулому й сучасному відомі;
- побудова моделей об'єктів прогнозування стосовно очікуваних або накреслених умов.

Цим джерелам інформації відповідають три способи прогнозування, що взаємно доповнюють одне одного:

- експертний, оснований на мобілізації професійного досвіду й інтуїції висококваліфікованих експертів для одержання прогнозів, що не мають кількісних характеристик. Цей спосіб застосовують, коли немає або не досить статистичних даних, не існує надійних методів оцінювання подій минулого, якщо в розвитку прогнозованих процесів передбачаються різкі зміни, про характеристики яких майже нічого невідомо;

- екстраполяція – вивчення минулого і сучасного розвитку об'єкта і перенесення закономірностей цього розвитку на майбутнє;

- моделювання – дослідження пошукових і нормативних моделей прогнозованого об'єкта у світлі очікуваних або окреслених змін його стану. Моделі соціально-економічних процесів прийнято розрізняти за методами, які використовують у математиці для їх побудови. Формалізоване відображення вхідних положень має загальну назву – «економіко-математичні моделі». Вони можуть бути статичними або динамічними, статистичними або детермінованими, лінійними або нелінійними, зі стаціонарною або змінною структурою відображення досліджуваного процесу тощо.

Основним чинником, що впливає на вибір методу, є ідентифікація та чітке розуміння реальних моделей, що присутні у даних. Якщо в них удасться розпізнати тренд, циклічну або сезонну модель, це істотно полегшить пошук ефективного методу екстраполявання. Ретельний і всебічний аналіз при виборі методу прогнозування повинен забезпечити спрощення процедури ухвалення рішення керівниками. Основна вимога не в тому, щоб метод прогнозу містив у собі складний математичний процес або являв собою новітній ускладнений метод. Швидше за все, обраний метод повинен давати

точний, своєчасний і зрозумілий прогноз, який допоміг би у виборі найкращого рішення. Крім того, результати процедури прогнозування повинні приносити прибуток, що покривав би витрати на її виконання.

Серед дослідників немає єдиної думки щодо існування найкращого методу прогнозування. Досвід застосування різноманітних підходів до прогнозування доводить, що кожен метод призводить до різних результатів. Отже, як правило, виходить кілька відмінних прогнозів одного економічного показника. Постає питання: чи переважає якийсь метод решту, і чи можливо якимось чином скомбінувати прогнози, одержані різними методами, щоб побудувати узагальнений прогноз, який буде точніший за індивідуальні?

Можна сподіватися, що будь-який прогноз, відкинутий через його неоптимальність, майже завжди містить певну корисну незалежну інформацію. Така інформація може бути двосторонньою: по-перше, кожен прогноз ґрунтований на інформації, яка є спеціальною для цього підходу, і тому не враховується в інших методах; по-друге, кожен прогноз відтворює певну форму взаємозв'язків між змінними, що відрізняється від зв'язків, досліджуваних в інших моделях. Об'єднання незалежно одержаних прогнозів залучає обидва види додаткової інформації, і якщо припустити, що кожна з моделей описує лише один бік динаміки заданого процесу, то використання кількох моделей уможливить точніший і повніший опис і прогнозування динаміки. Не випадково сучасна теорія систем пропонує стратифікований підхід до опису складних систем. Така точка зору сприяла ідеї об'єднання прогнозів і формування на цій основі комбінованого, або об'єданого прогнозу.

Об'єднання можна здійснювати як на підставі прогнозів, отриманих із різних джерел, наприклад, експертним шляхом і за допомогою моделей, так і із застосуванням, побудованими за допомогою статистичних моделей одного класу.

Призначенням кожного з наведених методів прогнозування є допомога в прийнятті управлінських рішень

Процес підготовки і вибору альтернативи рішення реалізується шляхом ітеративного (повторюваного) наближення до необхідних результатів і містить ряд етапів:

Вимоги й правила ухвалення рішення – альтернативні варіанти, напрямки дії при досягненні оптимального результату. Ці правила відбивають

вимоги об'єктивних законів керування, особливості проблемних ситуацій: стандартних, структурованих, слабо структурованих чи змішаних, неструктурованих або якісно виражених нестандартних.

Оптимальний чи раціональний варіант дій можна вибрати такими способами: за аналогією, ранжируванням вимог до рішення, побудовою математичної моделі дій і використанням різних критеріїв, інтуїтивно на основі евристичного алгоритму.

Вибір за аналогією робиться на основі існування в пам'яті серед ряду раніше успішно вирішених проблем повного чи часткового аналога виниклої в даний момент проблеми. Коли аналог знайдено, приймається рішення, яке цілком чи з деякими виправленнями й уточненнями співпадає з раніше прийнятим. Цей спосіб вимагає наявності практичного досвіду чи проведення ділових ігор.

Ранжирування вимог до рішення може застосовуватися при наявності невеликої кількості варіантів. Вибір здійснюється перевіркою варіантів на відповідність їхнім визначеним вимогам. Після того як вимоги ранжировані, всі можливі варіанти дій перевіряються на відповідність першій, найважливішій вимозі. Варіанти, що їй не відповідають, далі не розглядаються і виключаються. Потім інші варіанти перевіряються за другою по важливості вимогою, і знову частина можливих варіантів виключається і т.д. В остаточному підсумку залишається тільки один чи кілька варіантів, вибір з яких зробити простіше.

Побудовою математичної моделі можна зняти проблему, досить визначену (можливих варіантів дій багато і є прийнятний критерій для їхньої оцінки). Спосіб базується на математичному описі чи формалізації (у символах і знаках) того чи іншого процесу досягнення організацією цілей.

В обґрунтуванні рішення доводиться враховувати не один, а кілька критеріїв. Багатокритеріальні задачі можна об'єднати в такі умовні групи:

- зведення множини критеріїв до одного шляхом введення вагових коефіцієнтів для кожного критерію (більш важливий одержує більшу вагу);
- мінімізація максимальних відхилень від найкращих значень серед усіх критеріїв;
- оптимізація одного критерію (з якоїсь причини визнаного найбільш важливим), а решта критеріїв виступають в ролі додаткових обмежень;
- упорядкування (ранжирування) множини критеріїв і послідовна оптимізація за ними.

Вибір оптимального варіанта - складне багатокритеріальне завдання внаслідок труднощів врахування впливу різних факторів, неповноти, випадковості, протиріч вихідних даних. Вибір оптимального варіанта спрощується, якщо попередні етапи ПР були проведені якісно. У противному разі вибір варіанта буде необґрунтованим.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які основні поняття входять до науки «прогностика»?
2. Які існують класифікаційні ознаки прогнозів?
3. У чому полягає суть методу «екстраполяція»?
4. У чому полягає сутність економічного моделювання?
5. Яка роль прогнозів у прийнятті управлінських рішень?

ТЕСТИ

1. Яку сутність господарського рішення відображає такий аспект: на розробку та реалізацію будь-якого рішення необхідні фінансові, матеріальні й інші витрати?

- а) організаційну;
- б) соціальну;
- в) технологічну;
- г) економічну.

1. Прогнозом називають:

- а) науково обґрунтоване судження про можливий стан об'єкта у майбутньому;
- б) комплекс заходів по досягненню поставленої мети;
- в) процес одержання перспективних даних;
- г) аналіз статистичних даних про діяльність підприємства в минулому.

2. Кілька варіантів стану аналізованого об'єкта в майбутньому розглядаються в:

- а) плані;
- б) прогнозі;
- в) аналізі;
- г) бухгалтерському обліку.

3. Залежно від збільшення ступеня визначеності економічні категорії "план", "гіпотеза", "прогноз" слід розставити таким чином:

- а) прогноз, гіпотеза, план;
- б) гіпотеза, прогноз, план;
- в) план, гіпотеза, прогноз.
- г) макроекономічні, галузеві, регіональні і прогнози рівня підприємства.

4. Прогноз, що стосується часу здійснення події, називається:

- а) умовний;
- б) тимчасовий;
- в) нормативний;
- г) пошуковий.

5. Метод екстраполяції є:

- а) формалізованим методом прогнозування;
- б) інтуїтивним методом прогнозування;
- в) аналітичним методом прогнозування;
- г) методом моделювання.

6. Об'єкт, що заміщує оригінал і відбиває найважливіші риси і властивості оригіналу для даного дослідження, даної мети дослідження за обраної системи гіпотез, - це...

- а) прогноз;
- б) метод;
- в) модель;
- г) немає правильної відповіді.

7. Концентроване вираження найсуттєвіших економічних взаємозв'язків досліджуваних об'єктів (процесів) у вигляді математичних функцій, нерівностей і рівнянь – це...

- а) метод;
- б) економіко-математична модель;
- в) програма;
- г) припущення.

8. Процес моделювання включає системоутвірні елементи:

- а) суб'єкт дослідження;
- б) об'єкт дослідження;
- в) модель, що опосередковує відносини між об'єктом, який вивчається, та суб'єктом, який пізнає (системним аналітиком);
- г) усі відповіді правильні.

9. Аспекти застосування математичних методів і моделей у вирішенні практичних проблем:

а) удосконалення системи економічної інформації, поглиблення кількісного аналізу економічних проблем;

б) інтенсифікація і підвищення точності економічних розрахунків, розв'язання принципово нових економічних задач;

в) і те й інше;

г) немає правильної відповіді.

10. Недостовірний, тобто не здійснився прогноз:

а) ніколи не може бути корисним;

б) може бути корисним;

в) завжди буде корисним;

г) побудований на принципі вибору альтернативних варіантів.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. Побудуйте матрицю для пошуку ідей при дослідженні транспортних засобів залежно від можливостей використання різних джерел та перетворювачів енергії. Для побудови матриць складено перелік вивчених параметрів: транспортні засоби, джерела енергії та трансмісії (перетворювач енергії). Використовуючи джерела інформації, наведіть характеристику параметрів за наступними даними (табл.1):

Таблиця 1 – Вихідні дані для проведення морфологічного аналізу

Вид транспортного засобу	Джерело енергії	Трансмісія
автомобіль А	паровий котел (П)	безпосередня (Б)
локомотив Л	двигун внутрішнього згорання (Д)	механічна (М)
літак ЛК	газова турбіна (Г)	гідравлічна (Г)
корабель К	реактивний двигун (Р)	електрична (Е)
	атомний реактор (А)	
	сонячна батарея (С)	

Отримані дані занесіть в таблицю 2, побудуйте сукупність варіантів рішень та зробіть відповідні висновки щодо оптимальності вибору. Загальна кількість можливих варіантів є добутком чисел елементів у кожному рядку таблиці.

Таблиця 2 – Варіанти конструкторських рішень

Параметри	Варіанти вибору характеристик						
Вид транспортного засобу							
Джерело енергії							
Трансмісія							

Задача 2. Розрахувати плинні середні, використовуючи дані щодо випуску продукції (табл. 3). Результати відобразити графічно.

Таблиця 3- Сгладжування ряду динаміки за допомогою плинної середньої

Показники	Період														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Обсяг виробництва тис.грн.	68	75	81	82	88	94	96	89	84	75	63	57	55	56	60
2. Плинна сума, тис. грн..	ґриденна		-												-
	п`тиденна		-	-										-	-
3. Плинна середня, тис.грн.	ґриденна		-												-
	п`тиденна		-	-										-	-

Задача 3. Підприємство володіє даними за ретроспективний період (таблиця 4). Необхідно:

- зробити прогноз на наступні три роки з використанням методу середньорічних темпів зростання та регресійного аналізу;
- порівняти результати прогнозів і обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 4 – Вихідні дані

Вантажообіг	Значення за роками, млн. т-км						
	1	2	3	4	5	6	7
Місцевий	8811	8458	9755	10170	10307	10800	10898
Ввіз	2550	2847	3255	2660	2802	2823	3069
Вивіз	4458	4922	5571	5813	7423	8587	8952
Транзит	8689	9790	12054	11726	10996	12014	10806
Загальний							

Задача 4. Підприємство виробляє два види фарб: перший – для зовнішніх, а другий – для внутрішніх робіт. Для виробництва фарб використо-

вуються два компоненти: А і В. Максимально можливі щоденні запаси цих інгредієнтів складають 6 і 8 т відповідно. Відома витрата А і В на 1 т відповідних фарб (табл. 5). Вивчення ринку збуту показало, що попит на фарбу 2-го виду ніколи не перевищує попиту на фарбу 1-го виду більше, ніж на 1 т. Крім того, встановлено, що попит на фарбу 2-го виду ніколи не перевищує 2 т в день. Оптові ціни однієї тони фарби складають: 3 тис. грн. для фарб 1-го виду; 2 тис. грн. для фарби 2-го виду.

Необхідно побудувати математичну модель, що дозволяє встановити, який кількість фарб кожного виду необхідно зробити, щоб прибуток від реалізації продукції був максимальним.

Таблиця 5 – Вихідні дані

Інгредієнти	Витрата, тис. грн./т фарби		Запас, тис. грн./добу
	Фарба 1-го виду	Фарба 2-го виду	
А	1	2	6
В	2	1	8

Задача 5. Для виробництва одного виробу легкої промисловості необхідно створити з тканини 6 деталей. В табл. 6 наведені характеристики варіантів крою 10м² тканини та комплектність виробу.

Таблиця 6 – Характеристика варіантів крою відрізків тканини по 10 м²

Варіант крою	Кількість деталей, од./відрізок						Відходи, м ² /відрізок
	1	2	3	4	5	6	
1	60	0	90	40	70	90	0,5
2	80	35	20	78	15	0	0,35
Комплектність, шт./виріб	1	2	2	2	2	2	

Щомісячний запас тканини для виробництва виробів даного типу складає 405м². Найближчим місяцем планується відшити 90 одиниць виробів.

Побудуйте математичну модель задачі, яка б дозволила виконати план виробництва з мінімальною кількістю відходів.

Задача 6. Необхідно виконати замовлення на виробництво 32 виробів В1 та 4 виробів В2, яке здійснюватиметься двома бригадами Б1 і Б2. Продуктивність бригади Б1 з виробництва виробів В1 та В2 складає відповідно 4 і 2 одиниці на годину, фонд робочого часу цієї бригади 9,5 ч. Продуктивність бригади Б2 – відповідно 1 та 3 вироби на годину, а її фонд робочого часу – 4 г. Затрати, пов'язані з виробництвом одиниць продукції, для бригади Б1 складають відповідно 9 і 20 грн., для бригади Б2 – 15 і 30 грн.

Складіть математичну модель завдання, що дозволяє знайти оптимальний обсяг випуску продукції, який забезпечує мінімальні витрати на виконання замовлення.

Задача 7. Знайдіть оптимальне рішення для наступної математичної моделі

$$L(X) = -2x_1 - x_2 \rightarrow \min (\max)$$

$$\begin{cases} 2x_1 + 4x_2 \leq 16, & (1) \\ -4x_1 + 2x_2 \leq 8, & (2) \\ x_1 + 3x_2 \geq 9, & (3) \\ 6x_1 + 5x_2 = 30, & (4) \\ x_1, x_2 \geq 0. \end{cases}$$

Задача 8. Знайдіть оптимальне рішення для наступної математичної моделі

$$L(X) = x_1 - 3x_2 \rightarrow \min (\max)$$

$$\begin{cases} x_1 + 3x_2 \geq 3, & (1) \\ x_1 + x_2 \geq 5, & (2) \\ x_1 \leq 4, & (3) \\ -2x_1 + x_2 \geq 2, & (4) \\ x_1, x_2 \geq 0. \end{cases}$$

Задача 9. Не прив'язуючись до конкретних числових даних, проілюструйте графічно рішення задачі лінійного програмування та вкажіть:

- 1) обмеження;
- 2) цільову функцію у вигляді однієї з ліній рівня;
- 3) вектор;
- 4) область допустимих рішень;
- 5) оптимальне рішення.

ГЛОСАРІЙ

Планування – проекція в майбутнє людської діяльності для досягнення наперед заданої мети при визначених засобах, перетворенні інформації про майбутнє в директиви для цілеспрямованої діяльності. Програмування означає встановлення основних положень, які потім розгортаються в плануванні, або послідовності конкретних заходів щодо реалізації планів.

Проектування – створення конкретних образів майбутнього, деталей програм.

Прогноз – це імовірнісне науково обґрунтоване судження про перспективи, можливі стани того чи іншого явища в майбутньому і/або про альтернативні шляхи і терміни їхнього здійснення.

Ціль – рішення щодо припущеного результату діяльності, яка починається.

План – рішення щодо системи заходів, що передбачає порядок, послідовність, терміни і засоби їхнього виконання.

Програма – рішення про сукупність заходів, необхідних для реалізації науково-технічних, соціальних, соціально-економічних і інших проблем або якихось їхніх аспектів.

Проект – рішення щодо конкретного заходу, споруди тощо, необхідні для реалізації того чи іншого аспекту програми.

Пошуковий прогноз – визначення можливих станів явища в майбутньому.

Нормативний прогноз – це визначення шляхів і термінів досягнення можливих станів явища, прийнятих за мету.

Інтервальний прогноз – це таке прогнозування майбутнього, яке передбачає деякий інтервал (діапазон значень) прогнозованого показника.

Метод – складний прийом, упорядкована сукупність простих прийомів, спрямованих на розробку прогнозу в цілому.

Методика – упорядкована сукупність прийомів, процедур, операцій, правил дослідження на основі одного або частіше поєднання кількох методів.

Спосіб прогнозування – одержання й обробка інформації про майбутнє на основі однорідних методів розробки прогнозу.

Система прогнозування (прогнозуюча система) – впорядкована сукупність методик, технічних засобів, призначена для прогнозування складних явищ або процесів.

Методологія прогнозування – галузь знань про методи, способи, системи прогнозування.

Екстраполяція – розповсюдження минулих і теперішніх закономірностей, зв'язків та співвідношень на майбутнє.

Динаміка – це процес розвитку економічних явищ у часі.

Рівень – це розміри окремих економічних явищ, показників, пов'язаних з певною датою, періодом.

Ряд динаміки – це послідовності рівнів.

Моделювання – дослідження пошукових і нормативних моделей прогнозованого об'єкта у світлі очікуваних або окреслених змін його стану.

Математичне програмування («планування») – це розділ математики, що займається розробкою методів відшукування екстремальних значень функції, на аргументи якої накладені обмеження.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Присенко Г. В. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посіб. / Присенко Г. В. Равікович Є. І. – К. : КНЕУ, 2005. – 378 с.
2. Економічне прогнозування : навч. посібник / С.В. Глівенко, М.О. Соколов, О.М. Теліженко. – Суми : Університетська книга, 2001. – 207 с.
3. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посібник / А. М. Єріна. – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.
4. Прогнозування та макроекономічне планування / М.Т. Пашута, А.В. Калина. – К. : МАУП, 1998. – 185 с.
5. Моделювання і прогнозування стану навколишнього середовища: навч. посібник / П. І. Ковальчук. - Київ : Либідь, 2003. - 207 с
6. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / Геєць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І., Іванов В.В., Дубровіна Н.А., Ставицький А.В. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.

7. Теорія і практика прогнозування в управлінні сучасним виробництвом: бурякоцукровий комплекс : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2002. – 264 с.

8. Прийняття рішень: теорія і практика: підручник / А. В. Катренко, В. В. Пасічник ; наук. ред. В. В. Пасічник. – Львів : Новий світ-2000, 2013. – 448 с.

9. Ризик та прийняття управлінських рішень: навч. посібник / І. В. Гончаров ; Нац. техн. ун-т "ХПІ". - Харків : НТУ "ХПІ", 2003. – 150 с.

10. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. О. Жовтанецька, Н. О. Заяць. – Львів : Новий світ-2000, 2014. – 228 с.

11. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами : монографія / А. А. Шиян ; ВНТУ. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2009. – 404 с.

12. Основи теорії систем і системного аналізу : навч. посібник / К. О. Сорока ; Харківська нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид., перероб. та випр. – Х. : Тимченко А. М., 2005. – 288 с.

13. Грін Вільям Г. Економетричний аналіз / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.; Наук. ред. пер. О. Комашко. – К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2005. – 1197 с.

14. Економіка підприємства : навч. посібник / І. М. Бойчик [та ін.]. – Київ : Каравела ; Львів : Новий світ-2000, 2001. – 298 с.

15. Глухова С. В. Обґрунтування сукупності чинників впливу на фінансовий стан підприємства / С. В. Глухова, Є. В. Кильницька, К. С. Грідасова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 54 (1163). – С. 20-22.

16. Статистичний аналіз ефективності управління дебіторською заборгованістю на підприємствах вантажного автотранспорту / Є. В. Кильницька, С. В. Глухова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – С.75 – 83.

Розділ 9. ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

9.1. Особливості обґрунтування господарських рішень

Від прийняття господарських рішень, їх якості, раціональності й обґрунтованості в багатьох випадках залежать реальні можливості досягнення цілей організації, її ефективна діяльність. Звідси випливає необхідність розуміння сутності господарських рішень, вивчення основних правил, прийомів і наукових методів їх розробки.

Рішення як процес характеризується тим, що, відбуваючись у часі, здійснюється в декілька етапів (підготовка, формування, прийняття й реалізація). Воно містить окремі, але тісно взаємопов'язані елементи: постановку мети та планування діяльності за кращою альтернативою її досягнення; розподіл часу, ресурсів і дій, необхідних для вирішення завдання; мотивацію чи спонукання до дій; координацію та регулювання процесу; здійснення обліку й контролю зробленого, аби переконатися, що результати відповідають запланованим.

Етап прийняття рішень можна трактувати як акт вибору особою за допомогою визначених правил.

Рішення як результат вибору являє собою розпорядження до дії (план роботи, варіант проекту).

Існування рішення як такого передбачає наявність певних елементів: особи, що приймає рішення; особи-виконавця рішення; предмету рішення; мети й причини розробки рішення.

Господарське рішення (ГР) – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства.

Загалом господарське рішення характеризують такі ознаки:

- можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернативи, то немає і вибору, а отже, немає і рішення);
- наявність мети (безцільний вибір не вважається рішенням);
- необхідність вольового акту особи, що приймає рішення (ОПР) стосовно його вибору, оскільки ОПР формує рішення через боротьбу думок і мотивів.

Господарські рішення мають місце в управлінні процесами всередині організації, процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Сутність господарських рішень проявляється в різних аспектах, які засвідчують вплив цих рішень на економічні, організаційні, правові та технологічні інтереси підприємства.

Згідно з економічною сутністю на розробку та реалізацію будь-якого рішення необхідні фінансові, матеріальні й інші витрати. Тому кожне рішення має реальну вартість, а його реалізація повинна приносити підприємству прямий чи опосередкований прибуток. Помилкове або неправильно сприйняте підлеглими рішення може завдати компанії збитків чи навіть призвести до банкрутства.

Організаційна сутність полягає в тому, що для розробки та реалізації рішення підприємство повинно мати необхідний персонал; документи, які регламентують повноваження персоналу, чітко визначені права, обов'язки та відповідальність працівників і самого підприємства; налагоджену систему контролю, а також здійснювати координацію роботи персоналу.

Соціальну сутність закладено в механізмі управління персоналом задля узгодження їхньої діяльності всередині колективу.

Правова сутність рішень полягає в можливості здійснення певних заходів у рамках законодавчого поля (виходячи із законодавчих актів України, міжнародних зобов'язань, статутних та інших документів власне підприємства).

Технологічна сутність рішень проявляється в можливості забезпечення персоналу, що здійснює розробку та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами.

Рішення, що приймаються в господарській практиці, характеризуються різноманітністю. Тож необхідність класифікації обумовлена потребою у визначеності термінологічного апарата, виборі оптимальних методів прийняття й обґрунтування рішень. Класифікацію господарських рішень за певними ознаками наведено в табл. 9.1. У цілому будь-яке господарське рішення має задовольняти певні вимоги. Перелік основних вимог та умови їх досягнення представлено в табл. 9.2. Процес розробки та прийняття господарського рішення починається з виявлення та формулювання сукупності проблем, що в даний момент стоять перед фірмою (підвищення прибутковості, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту; зниження ефективності фірми чи підрозділів по-рівняно з минулим періодом, невідповідність результатів запланованим цілям; результати порівнянь з аналогічними підприємствами незадовільні).

Таблиця 9.1 – Класифікація господарських рішень

Ознака	Види господарських рішень
За ступенем невизначеності (повноти інформації)	прийняті в умовах визначеності; прийняті в умовах невизначеності та ризику
За ступенем унікальності	рутинні (нетворчі); унікальні (творчі)
За швидкістю вирішення завдань	автоматичні (прийняті миттєво: питання – відповідь); бліц-рішення (прийняті за кілька хвилин); експрес-рішення – приймаються протягом кількох годин; продовжані – приймаються впродовж тижнів і більше
За стадією життєвого циклу товару	рішення на стадії НДДКР; рішення на стадії виробництва; рішення на стадії впровадження на ринок; рішення на стадії росту; рішення на стадії зрілості; рішення на стадії спаду
За спрямованістю на певну сферу управління підприємством	рішення у сфері виробництва рішення у сфері фінансів рішення у сфері маркетингу рішення у сфері кадрів рішення у сфері інновацій рішення у сфері інформаційного забезпечення
За сферою дії	технічні (приймаються з приводу об'єктивних факторів діяльності – використання устаткування, технологій тощо); економічні (пов'язані з витратами підприємства й зумовлені ними); соціальні (приймаються стосовно умов праці персоналу, його заробітної плати, надання пільг, гарантій)
За метою	комерційні; некомерційні
За рівнем управління	стратегічні; тактичні; оперативні
За масштабністю	крупномасштабні; середньомасштабні; дрібномасштабні
За організацією розробки	колегіальні; індивідуальні; змішані
За терміном дії	довгострокові (понад 5 років, прогнозні, зумовлені баченням майбутнього, що впливає з умов і потреб сьогодення); середньострокові (1 – 5 років), відбиваються в обов'язкових для виконання планах і програмах, згідно з якими здійснюються конкретні практичні заходи); короткострокові (до 1 року, відображаються в усних чи письмових наказах, приймаються без попередньої підготовки)

Закінчення табл. 9.1

Ознака	Види господарських рішень
За прогнозованою ефективністю	рішення, які забезпечують звичайний ефект; рішення, які забезпечують позитивний синергетичний ефект; рішення, які забезпечують негативний синергетичний ефект
За ознакою врахування або неврахування зміни умов реалізації рішення	гнучкі, алгоритми реалізації яких уже під час прийняття рішень передбачають різні варіанти дій залежно від умов; жорсткі (мають єдиний варіант реалізації за будь-яких умов або станів суб'єктів чи об'єктів)
За ознакою управлінських функцій	рішення функції планування; рішення функції організаційної діяльності; рішення функції мотивації учасників; рішення функції контролю
За ступенем обов'язковості виконання	директивні; рекомендаційні

Таблиця 9.2 – Вимоги до господарських рішень та умови їх досягнення

Вимоги до господарського рішення	Умови досягнення
Відповідність чинному законодавству та статутним документам підприємства	Контроль з боку юриста, референта
Вчасність (не можна поспішати або запізнюватися)	Знання та інтуїція керівника
Наявність чіткої цільової спрямованості та адресності (виконавці мають розуміти, на що спрямовано рішення та які засоби будуть використані)	Формування та доведення цілей, строків виконання до кожного працівника
Відсутність у тексті рішення суперечностей самому собі або раніше реалізованим рішенням	Контроль з боку юриста, референта
Організаційна виконуваність	Висновок експертів або спеціалістів
Наявність параметрів для зовнішнього або внутрішнього контролю його виконання	Складання робочих документів
Урахування можливих негативних наслідків в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах у разі реалізації рішення	Висновок зовнішніх експертів
Наявність у керівників відповідних повноважень (прав та обов'язків) для реалізації господарських рішень	Впровадження посадових інструкцій та положень про відділи та служби
Наявність можливостей обґрунтування позитивних результатів	Низка розрахунків та припущень

Процес прийняття рішень містить у собі певні етапи та процедури, які наведено у табл. 9.3.

Таблиця 9.3 – Етапи та процедури прийняття рішень

Етапи	Процедури
I. Постановка задачі розв’язання проблеми	Виникнення нової ситуації Виявлення проблеми Збір необхідної інформації Опис проблемної ситуації
II. Розробка варіантів рішення	Формулювання вимог, обмежень Збір необхідної інформації Розробка можливих варіантів рішення
III. Вибір рішення	Визначення критеріїв вибору Вибір рішень, відповідних критеріям Оцінка можливих наслідків Вибір кращого рішення
IV. Організація виконання рішення та його оцінка	План реалізації обраного рішення Контроль ходу реалізації рішення Оцінка розв’язання проблеми та виникнення нової ситуації

Обґрунтування ГР – підкріплення переконливими доказами відповідності передбачуваного рішення заданим критеріям та реальним обмеженням. Наукова обґрунтованість рішень, їх оптимальність залежать, з одного боку, від ступеня досконалості методів, що використовуються у процесі розробки та реалізації рішень, з іншого – від рівня опанування персоналом комплексу методів. У зв’язку з цим при обґрунтуванні господарських рішень необхідно звертати увагу на:

- загальну характеристику всієї сукупності наукових методів, використовуваних для прийняття ГР;
- визначення кращої сфери використання певної групи методів (окремого методу) залежно від типу рішення;
- умови, у яких приймаються рішення.

Вибір методів для обґрунтування конкретних ГР має включати:

- аналіз господарської задачі щодо її змісту, можливості формалізації;
- вибір методів для пошуку оптимального варіанту рішення;
- визначення правил і умов застосування обраних методів.

Методи обґрунтування рішення, як правило, використовуються комплексно. Це зумовлюється наявністю формальних і неформальних факторів, які створюють ситуацію. Такі фактори необхідно враховувати для ос-

таточного вибору рішення. Однак у кожному конкретному випадку пріоритетною є одна група методів, на вибір якої впливають: масштаб задачі, що розв'язується (глобальні й локальні); довгостроковість рішень (оперативні, тактичні, стратегічні); умови ПР (визначеності, ризику, невизначеності).

У більшості випадків процес прийняття рішення розглядають як раціональний процес – серію стадій та етапів, через які менеджер у творчому пошуку повинен пройти від початку до кінця, щоби дійти до повного виконання рішення й усунення виниклої проблеми. У реальному житті існує цілий ряд обмежень «реального світу», що перешкоджають застосуванню раціональної моделі в процесі ухвалення рішення:

- часто менеджери не знають про існування проблеми (вони або перевантажені, або проблема добре прихована);

- немає можливості зібрати всю наявну інформацію у разі виникнення проблеми з технічних причин або через брак коштів;

- обмеження в часі спонукають до прийняття не найкращих рішень.

У ході прийняття та обґрунтування рішень варто враховувати логіку (Л), інтуїцію (І) та досвід (Д) як три сторони трикутника. В ідеалі всі названі елементи мають бути абсолютно збалансованими, але на практиці акценти будуть великою мірою залежати від стилю прийняття рішення (групового чи індивідуального) та типу рішення взагалі. Взаємодія цих факторів і визначає форму трикутника.

У разі прийняття суто інтуїтивного рішення люди виходять із власного відчуття того, що їхній вибір правильний. Цей спосіб притаманний творчим особистостям з великою потребою в незалежності, діловим егоїзмом, ерудицією, широкими інтересами. За прийняття рішень інтуїтивного характеру керуються аналогіями, словесними концептуальними асоціаціями, передбаченням, але відсутній систематичний підхід до вибору альтернатив. При цьому існує дуже великий ризик помилок, тому ці рішення припустимі лише в крайньому випадку, скоріше як виняток, а не правило.

Наприклад, у 1984 р. журнал «The Economist» попросив чотирьох європейських колишніх міністрів фінансів, чотирьох голів ради директорів міжнародних корпорацій, чотирьох студентів Оксфордського університету та чотирьох лондонських прибиральників сміття дати прогнози щодо інфляції, темпів росту й показників обмінного курсу фунта стерлінгів у наступному десятиріччі. Через 10 років за результатами точності прогнозів

на першому місці виявилися прибиральники сміття та керівники компаній; міністри фінансів зайняли останнє місце [16].

Прикладом інтуїтивного рішення також є інформаційні продукти компанії Apple. Багато сучасних електронних пристроїв володіють «інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом». Подякувати за це варто Стівові Джобсу, творцю Apple. У 1984 році він придумав комп'ютер, керований мишею, чий програми можна було побачити на екрані. До цього було потрібно вводити довгі рядки кодів і скакати курсором по нескінченних таблицях з назвами програм. Світ програмування відчував себе безумно складним, чим явно пишався. І зухвала простота рішень Джобса довелася зовсім не до двору: його перший проект закінчився повним провалом. Але Джобс був твердим і впертим перфекціоністом, що не боявся покладатися на свою інтуїцію. І якщо йому бачився комп'ютер з іконками на екрані, він робив саме такий комп'ютер. Потім йому бачилися й комп'ютери краплевидної форми, і тактильні екрани, і всесвітній музичний магазин у віртуальному просторі. Щоразу це було нелогічно. А сьогодні ми не в змозі собі уявити, що всього цього не існувало. «Саме важке – робити прості речі, – говорив Стів Джобс. – Потрібна велика сміливість, щоб дотримуватися заклику свого серця, своєї інтуїції» [17].

Рішення, засновані на судженні (адаптаційні рішення), багато в чому подібні до інтуїтивних, оскільки на перший погляд їх логіка слабо виявляється. В основі цих рішень лежать, на відміну від попереднього випадку, знання й осмислений досвід минулого. Використовуючи їх та зважаючи на здоровий глузд, з екстраполяцією на сьогоднішній день, обирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації у минулому. Однак здоровий глузд у людей не завжди превалює, тому даний спосіб прийняття рішень не дуже надійний, хоча приваблює своєю швидкістю й дешевизною. Керівник за такого підходу прагне діяти переважно в тих напрямках, що ним добре знані, в результаті чого ризикує пропустити кращий результат в іншій сфері, свідомо чи несвідомо відмовляючись від вторгнення в неї.

В основі раціонального рішення лежить не минулий емпіричний досвід, а об'єктивний аналіз умов, у яких організація діє на даний момент і які приблизно будуть мати місце в майбутньому. Вивчаються всі альтернативи та наслідки, котрі можуть виникнути в кожному можливому випадку. Для того щоб раціонально приймати рішення, ОПР повинна зважати на всі можливі цілі, всі альтернативні варіанти розв'язання проблеми, відносні «за» і

«проти» кожної альтернативи та ранжувати їх за ступенем важливості; завжди вибирати альтернативу, що максимізує досягнення мети.

Оскільки рішення приймаються людьми, то їх характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, що приймає рішення. Тож особи, що приймають та обґрунтовують рішення, повинні бути стриманими (не розгублюватися навіть у кризовій ситуації), енергійними, впевненими у своїх силах; мати значний досвід, достатню освіту та професійну підготовку, відповідні ресурси та повноваження. Психологи вважають, що необхідні для прийняття рішень тверезість, витримка, вміння системно мислити приходять до більшості людей у віці близько 45 років і принаймні до 60 років залишаються досить високими. Але навіть з урахуванням цього небезпека суб'єктивізму під час прийняття інтуїтивного й адаптаційного рішень не слабшає, вона усувається тільки в ході розробки та реалізації раціонального рішення.

9.2. Оцінювання умов середовища при обґрунтуванні господарських рішень

Основні фактори безпосередньої ситуації, що впливають на прийняття рішення:

- значущість рішення;
- тиск часу;
- умови, в яких діє ОПР.

Відносна значущість рішення визначається на основі таких критеріїв, як: кількість осіб, які зазнають впливу даного рішення; кількість витрачених коштів і ступінь впливу рішення на зміну прибутковості підприємства; час, що керівники витрачають на обґрунтування та реалізацію рішення.

Інший фактор, що впливає на процес прийняття рішення та його якість, – це кількість часу, який відведено керівнику для прийняття рішення (тиск часу). Коли тиск часу значний, керівники можуть бути не в змозі одержати достатню інформацію чи розглянути необхідну кількість альтернатив. Тиск часу впливає також на сам процес ПР. Наприклад, керівники в разі дефіциту часу більше уваги звертають на негативні, ніж на позитивні обставини, і розглядають тільки декілька факторів під час прийняття рішення.

Середовище визначає умови діяльності системи та накладає певні обмеження на ОПР. Поняття «середовище» включає: внутрішнє середовище підприємства, споживачів, постачальників, конкурентів, економічне, полі-

тичне, демографічне, науково-технічне, культурне та природне середовища. Практика прийняття рішень характеризується сукупністю умов і обставин (ситуацій), що створюють ті чи інші відносини, ситуації, склад у системі обґрунтування рішень. Для опису навколишніх умов використовуються такі поняття, як «визначеність – невизначеність». З огляду на кількісні та якісні характеристики інформації, наявної в особі, що приймає рішення, можна виділити такі умови прийняття господарських рішень:

- визначеності (достовірності);
- невизначеності (ненадійності);
- ризику (ймовірнісної визначеності).

Рішення приймаються в умовах визначеності, коли керівник досить точно може оцінити результати кожного альтернативного варіанту рішення. Рішення полягає у виборі альтернативи, що максимізує очікуваний результат. У таких випадках ефективно застосовуються методи лінійного програмування й оптимізаційні моделі. Однак на практиці важко оцінити всі можливі умови для прийняття рішень, тому ситуації повної визначеності, як правило, відсутні. Прикладами прийняття рішень за умов визначеності є: інвестування надлишку готівки підприємства в державні сертифікати, визначення на найближчу перспективу витрат на виробництво певного виробу.

Якщо існує кілька варіантів майбутнього розвитку навколишнього середовища, що зумовлюють відповідні економічні результати, то може виникнути ситуація або ризику, або невизначеності. Рішення приймаються в умовах невизначеності, коли ОПР не може точно, навіть із певним ступенем імовірності оцінити їх можливі результати. Умови невизначеності створюють фактори стану зовнішнього середовища та внутрішніх реалій усередині організації. Невизначеність виявляється в неможливості визначення ймовірності настання різних станів середовища через їх необмежену кількість і відсутність способів оцінки. Невизначеність враховується різними способами, вона зменшується, якщо звести її до умов ризику.

Рішення, що приймаються в умовах ризику, – рішення з відомою ймовірністю отримання кожного з результатів або наслідків (наприклад, рішення, що приймаються на основі прогнозів аналізу ринку). Ймовірність визначається як ступінь появи певної події та варіює від 0 до 1. У ситуації з великим ступенем складності та ризику прийняттю рішення можуть допомогти методи, пов'язані з використанням математичного апарата. Для прийняття

обґрунтованих рішень необхідно оцінити рівень ризику як об'єктивний (кількісну міру можливості настання випадкової події) і суб'єктивний (можливість втрат, встановлювану експертним шляхом). Задля цього використовується апарат теорії імовірностей. Спроби оптимізації рішень привели до розробки нового специфічного математичного апарата й виникнення таких розділів математики, як лінійне та динамічне програмування, теорія ігор, теорія керування запасами, теорія великих систем, загальна теорія систем тощо.

У ринкових умовах, поряд із ситуаціями невизначеності та ризику, як наслідок конкурентної боротьби виникає конфлікт. У такій ситуації одна зі сторін виграє за рахунок програшу іншої. Конфліктна ситуація аналізується з використанням теорії ігор. Існує багато інших способів ранжування навіколишніх умов. Наприклад, використовуються такі характеристики, як: «простий – складний», «статика – динаміка» тощо. До простих належать ті умови, за яких є кілька розглянутих факторів та невелика кількість можливих рішень, до складних – умови з багатьма факторами та великою кількістю альтернатив. У статичних умовах фактори залишаються в основному сталими протягом тривалого часу, змінюються передбачувано та поступово. У динамічних умовах ступінь зміни факторів дуже значний. Як показали дослідження, фактори «статика – динаміка» справляють більший вплив на ОПР, ніж фактори «простий – складний». У табл. 9.4 наведено характеристики ступеня невизначеності за «простих» і «складних» умов, що впливають на методи та процес прийняття ГР.

Якщо в умовах визначеності використовуються в основному стандартні методи та прийоми прийняття рішень, що виправдали себе на практиці, то в разі невизначеності найчастіше залучаються досвід, інтуїція, творчі здібності керівників.

При обґрунтуванні господарських рішень ОПР можуть використовувати такі стратегії:

- уникнення невизначеності (ігнорування джерел невизначеності та очікування кращого результату);
- зведення невизначеності до визначеності (уявлення про те, що майбутнє буде таким самим, як і минуле, та виходячи з цього приймати такі ж рішення, як у минулому);

– зниження невизначеності внутрішніх реалій організації та зовнішнього середовища (впливати на джерела невизначеності, послідовно з'ясовуючи невідомі обставини, тощо).

Таблиця 9.4 – Ранжування умов прийняття рішень

Стан	Прості умови	Складні умови
Статика	<i>Маловідчутна невизначеність:</i> – незначна кількість факторів і компонентів навколишніх умов; – фактори й компоненти подібні; – фактори та компоненти залишаються в основному незмінними	<i>Відносно маловідчутна невизначеність:</i> – велика кількість факторів і компонентів навколишніх умов; – фактори й компоненти не подібні; – фактори та компоненти залишаються в основному однаковими
Динаміка	<i>Відносно сильновідчутна невизначеність:</i> – незначна кількість факторів і компонентів навколишніх умов; – фактори й компоненти подібні; – фактори та компоненти навколишніх умов перебувають у процесі постійних змін	<i>Сильновідчутна невизначеність:</i> – велика кількість факторів навколишніх умов; – фактори й компоненти не подібні; – фактори та компоненти навколишніх умов перебувають у процесі постійних змін

9.3. Закони, які впливають на прийняття рішень

Приймаючи господарське рішення, керівник як людина, як біосоціальна й духовна самокерована система, перебуває під впливом ряду законів природи, синергетичний ефект поєднання яких без їх знання може привести до різних, причому не завжди позитивних, наслідків. У загальному розумінні поняття «закон» являє собою стійкі відносини між об'єктами та явищами, яким властиві необхідність, загальність і повторюваність. Основні закони, які повинні враховувати ОПР, – це загальні закони, котрі визначають поведінку людини; закони зв'язку із зовнішнім середовищем; соціально-психологічні та біопсихічні закони (табл. 9.5).

У людей є певні психологічні конструкти, які допомагають полегшити процес вибору. Наприклад, більшість споживачів упевнена, що швейцарська якість завжди висока. Можна, звичайно, порівнювати годинники, вироблені у Швейцарії й Китаї, з погляду точності та інших параметрів, але в повсякденному житті людина, швидше за все, просто обере швейцарську якість. І це може виявитися не найкращим рішенням з погляду раціонального вибору. Схожий процес відбувається, коли ми обираємо «золоту середину» між люксовою і економічною моделлю того самого товару (пилососа,

смартфона, автомобіля тощо) і думаємо приблизно так: «Ця – занадто дорога, а ця – дешева, виходить, якість не дуже, куплю середній варіант». Хоча об'єктивно «стандарт» мало чим відрізняється від «економа», введення третьої модифікації дозволяє виробникам ефективно охопити весь ринок [18].

Для підвищення якості й ефективності господарських рішень необхідно враховувати механізм дії таких економічних законів функціонування ринкових відносин, як: закон залежності між попитом та ціною (закон попиту); закон залежності між пропозицією та ціною (закон пропозиції); закон зростання додаткових витрат; закон спаду корисності; закон ефекту масштабу виробництва; закон ефекту досвіду; закон економії часу; закон конкуренції.

Таблиця 9.5 – Основні закони, які впливають на прийняття господарських рішень

Назва закону	Сутність
<i>1 Загальні закони управління людиною</i>	
Закон єдності біологічного та соціального	Індивідуум у своєму поведженні, звичках запрограмований навколишнім середовищем, культурними стандартами, тому дії людини визначаються не тільки поточними стимулами, але й усім досвідом її попереднього життя
Закон єдності соціального й несвідомого	Дії людини визначаються не тільки свідомістю, але й неусвідомленими мотиваційними причинами. Людина може бути запрограмована на виконання рішення і, не усвідомлюючи цього, реалізовувати його
Закон послідовності розвитку	У природі та єдності зміна розвитку відбувається після виникнення відповідних передумов. За первісними успіхами можуть траплятися зриви, якщо не враховувати стратегічні розриви. Необхідна поетапна реалізація прийнятих рішень
Закон зростання ентропії	Ізольовані організаційні системи мимоволі прагнуть перейти з менш імовірного стану в більш імовірний за відсутності протидійних сил
Закон відносності поведження	У механізмах роботи мозку все відносно. У різних умовах ті самі подразники сприймаються по-різному та викликають різні реакції. Поведження людини недетерміновано. Можна лише прогнозувати її дії ймовірнісними методами
Закон кумулятивного впливу зовнішніх чинників	Причиною поведінкових дій є не одна попередня подія, а їх низка. Тому доцільно враховувати різноманіття та стохастичність соціальних і психологічних явищ у різних ситуаціях, а також ту обставину, що кожна людина домагається своєї мети. Дії людини зумовлюються вродженими та придбаними якостями, підпрограмами, що й викликає зростання впливу зовнішніх сил у сполученні з внутрішніми причинами на ухвалення рішення

Продовження табл. 9.5

Назва закону	Сутність
2 Закон інерційності людських систем	
Загальний закон інерції	Почавши працювати в одному напрямі, людський мозок має схильність працювати в тому самому напрямі й за інших зовнішніх под-разників. Кожна людина набуває певних звичок, навиків, що дають можливість якщо не визначати конкретні її дії, то принаймні прогнозувати
Закон настановлення	Діяльність людини, її вчинки визначаються, як правило, системами цінностей, що вказують на стан готовності, схильності особи до видів діяльності та ступінь її активності. Людина ще до ухвалення рішення налаштована діяти певним чином, хоча часто й не усвідомлює існування та вплив настанов. Вчинки індивідуума в схожих ситуаціях часто збігаються. Отже, знаючи комплекс настанов, можна прогнозувати дії людини
Закон домінанти	Кожна людина схильна до визначеного сприйняття, способу мислення, способів дії та форм поведінки на основі наявних у кожної людини в нервовій системі вогнищ збудливості. Порушення пов'язано не з поточними факторами, а з минулим досвідом, обставинами. При цьому виявляється схильність до визначеного сприйняття дійсності, способу мислення, способів дії та форм поведінки. Сформовані домінанти не переборюються словами й логікою переконання, допоки не з'явиться новий досвід, що руйнує старі домінанти
3 Закони зв'язку із зовнішнім середовищем	
Закон відповідності вимогам середовища	Ступінь прояву особистих якостей і реалізація можливостей людини визначається вимогами навколишнього середовища. Гарні умови життя, праці, побуту знижують незадоволеність, але не стимулюють здатність до розвитку
Закон адаптації	Усі реакції людини, її вчинки та дії спрямовані на усунення шкідливих щодо неї зовнішніх впливів і досягнення сприятливих умов для забезпечення своєї життєдіяльності. Усе, що не пристосується до навколишнього середовища, вимирає
Закон впливу норм і регламентації	Чинні норми виражають типові соціальні зв'язки та відносини для більшості. Дотримання норм – обов'язок людини. Однак зайва регламентація притлумлює активність особистості, творчу самостійність
4 Соціально-психологічні та біопсихічні закони	
Закон обмеженості нормативно-правового поведіння	Встановлені формальні вимоги мають обмежену силу. Органи управління повинні мати повноваження й обов'язки відповідно до функцій. При цьому має дотримуватися баланс відповідальності об'єкту і характеру повноважень
Закон рефлекторного характеру діяльності	Діяльні акти людини мають у своїй основі безумовні й умовні рефлекси, що забезпечують біологічне і соціальне виживання, саморозвиток людини. Людина, у першу чергу, підкоряється безумовним рефлексам. Ієрархічний (суспільний) рефлекс генетично визначає необхідність боротьби за місце в соціальній ієрархії.

Закінчення табл. 9.5

Назва закону	Сутність
Закон традицій і звичаїв	Звичаї – історично сформовані й передані в процесі еволюції порядки, правила поведінки, а традиції – гальмо. Знищення традицій і звичаїв руйнує організацію, а насаджувана нова культура може бути засвоєна тільки в молодому віці. Традиції можуть мінятися лише зі зміною поколінь
Закон економії сил	Витрати праці люди прагнуть зменшити, а її результати використовувати максимально. Людина споконвічно запрограмована вдосконалювати, полегшувати працю. Цей закон породжує лінь
Закон випереджувальної дії реальності	Людський мозок може приймати рішення з визначеним тимчасово-просторовим попередженням майбутніх подій. Усі реакції людини, її дії не вільні від минулого та не відбуваються поза зв'язком із перспективою
Закон очікуваного корисного ефекту	Людина не може прийняти й виконати рішення, що не обіцяє одержання корисного ефекту
Закон впливу емоцій та вольової детермінації поведінки	Живі системи стимулюються до дій позитивними емоціями. Позитивні емоції викликають приплив енергії, підвищення тону організму. В разі виникнення конфлікту між розумом і почуттям найчастіше перемагає почуття. Однак людина здатна свідомо регулювати свої дії та вчинки відповідно до поставленої мети, хоча воля – не завжди вирішальний фактор її активності. Необхідно враховувати і сферу можливої несвідомої поведінки

9.4. Оцінювання ефективності господарських рішень підприємства

Під ефективністю господарського рішення розуміють ресурсну результативність, здобуту в результаті розробки, прийняття та реалізації рішення на підприємстві.

Основні напрямки оцінювання ефективності господарського рішення наведено на рис. 9.1.

Динаміка зміни ефективності господарських рішень залежить від цілої низки чинників, а саме:

– людський фактор (необхідний рівень кваліфікації, знань і досвіду ОПР, організаторські здібності, дисциплінованість, творча активність; внутрішня культура, правова й екологічна культура, свобода особи; індивідуально-особистісні характеристики; загальний морально-психологічний клімат в організації, ступінь розуміння рішень, що зумовлює відповідне ставлення до справи; очікувана винагорода у випадку успіху чи, навпаки, страх можливого покарання в разі невдачі);

- інформаційний фактор (структура інформації та системи інформаційного забезпечення (рівень забезпечення інформацією));

- організаційний фактор (здатність організації вчасно переорієнтовуватися для усунення недоліків рішення проблеми відповідно до умов, що змінилися, пристосуватися до них);

- своєчасність виявлення проблеми та наявність необхідного запасу часу для виходу з наявної ситуації;

- стабільність, надійність функціонування організації, її стійкість до різного роду перешкод);

- матеріальний фактор (наявність необхідних ресурсів (природних, технологічних, інформаційних тощо), можливість вільного маніпулювання ними).

Ґрунтуючись на результатах практичних спостережень, слід зазначити, що кожен з факторів може або сприяти, або перешкоджати підвищенню ефективності ГР. Загалом, ефективність господарського рішення визначається досягненням поставлених цілей. Для цього воно має відповідати таким вимогам:

- мати механізм реалізації (тобто рішення слід сформулювати таким чином, щоб воно охоплювало організацію, контроль процесу його реалізації);

- бути науково обґрунтованим (розробка та прийняття рішення на основі пізнання й використання об'єктивних законів і тенденцій, властивих економіці);

- бути реальним (встановлення досяжних цілей, врахування наявних ресурсів і часу); можливість реалізації (забезпеченість відповідними ресурсами (управлінськими, матеріальними, людськими, правовими тощо); недопущення конфліктів);

- мати кількісну та якісну визначеність (обов'язкове встановлення конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів проєктованого здійснення рішення; якісна визначеність характеризує ту сторону рішення, що не може бути виражена кількісно);

- забезпечувати своєчасність розробки, прийняття та реалізації;

- забезпечувати оптимальність (забезпечення максимальної віддачі від потенційних можливостей у процесі реалізації рішення);

- бути гнучким (можливість зміни мети та (чи) алгоритму досягнення мети в разі зміни зовнішніх та внутрішніх умов);

- мати правомірність (дотримання правових норм його прийняття);
- законність рішення (несуперечність чинним нормативно-правовим актам);
- бути комплексним (облік можливих наслідків не тільки економічного, а й політичного, правового, психологічного та іншого характеру).



Рисунок 9.1 – Види ефективності господарських рішень

Для вибору найкращого ГР необхідно скористатися надійними інструментами оцінювання їх ефективності. Якщо порівнювати процеси, у яких використовуються однакові ресурси, то краще те рішення, де вищий результат (чи нижчі витрати ресурсів). Набагато складніші ситуації, коли досягаються різні ефекти за використання різних ресурсів. У таких випадках часто використовують критерій ефективності, що виглядає як деякий відносний, питомий ефект, тобто результат, що припадає на одиницю використуваних ресурсів. Індикаторами такої оцінки служать багато показників ефективності: продуктивність праці, фондівіддача, матеріалоємність, собівартість, рентабельність тощо.

В основу оцінки ефективності прийнятих рішень покладено системний підхід як найбільш розроблений і апробований.

Виходячи з цього, основними принципами оцінювання ефективності ГР треба вважати:

- 1) пріоритетність загальної кінцевої мети підприємства на даний період (цілі всіх структурних елементів прийняття рішення, цілі особи, яка

приймає рішення, повинні бути погоджені та збігатися з основною метою організації);

2) урахування невизначеності та надійність (урахування у прийнятті та реалізації рішень факторів невизначеності й випадковості);

3) прогнозованість (прийняті рішення мають носити прогнозний характер можливих наслідків реалізації рішень – економічних, соціальних, екологічних тощо);

4) єдність (усі елементи системи прийняття й реалізації рішень перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності, для досягнення загальної мети вони повинні сприяти один одному);

5) взаємопов'язаність (усі елементи системи пов'язані не тільки між собою, але і з навколишнім середовищем);

6) ієрархія (усі елементи системи розробки, прийняття й виконання ГР перебувають в ієрархічному взаємозв'язку підпорядкування й відповідальності);

7) функціональність (спільне аналізування структури управління реалізацією рішень і функціями з пріоритетом функції над структурою).

Визначення ефективності прийнятих ГР пов'язано з такими труднощами:

- суб'єктивізмом цілей, що ставляться перед ОНР виконавцями організації, та можливостями приховати їх від підлеглих і оточення;

- об'єктивністю сукупності факторів, що впливають на ОНР у процесі розробки, прийняття та реалізації рішення;

- відсутністю сталих методик, що нормативно визначають (рекомендують) зміст і порядок дій ОНР, і механізму недопущення їх невиконання, а також відповідальності за вчинене з боку ОНР.

Рішення приймається в інтересах певних осіб, а наскільки дієвим воно виявиться, залежить від виконавців, їх підготовленості та, звичайно ж, від обставин. Господарське рішення буде ефективним, якщо його реалізовано відповідно до запропонованих вимог. Однак у процесі реалізації довгострокових цілей важко оцінити ступінь ефективності прийнятих рішень щодо досягнення кінцевих результатів.

9.5. Сутність прогнозування та аналізу господарських рішень

Багато з припущень, за якими орієнтується керівник, належать до умов майбутнього, над якими керівник не має ніякого контролю. Однак ці

припущення необхідні для багатьох операцій планування. Отже, чим точніше керівник зможе передбачити зовнішні і внутрішні умови майбутнього, тим вище ймовірність досягнення запланованих результатів.

Прогнозування – це метод, в якому використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення стосовно майбутнього з ціллю його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом стане картина майбутнього, яку можна використовувати як основу для планування.

Дослідження показали, що правильно організоване прогнозування приносить користь. Так як будь-яке управлінське рішення за своєю суттю являється прогнозом, прогнозування створює фундаментальну основу підприємницької та менеджерської діяльності в будь-якій сфері при виконанні різних притаманних їм функцій. Роль прогнозування в підприємницькій діяльності і менеджменті нерозривно пов'язана з роллю прийняття рішень, а прийняття управлінських рішень – вузлова процедура циклу управління в діяльності підприємців та менеджерів всіх рівнів. Нерозривний зв'язок рішення і прогнозування пояснюється тим, що ще до прийняття рішення необхідно: отримати інформацію, обробити її, провести аналіз інформації, пред'явити інформацію в зручній формі.

Мета прогнозування – зробити зрозумілим процес розробки рішення; допомогти виявити базові тенденції в досліджуваній сфері; визначити основні критичні зони, врахувати ризики стрибкоподібних змін; запропонувати варіанти стратегій досягнення мети управління.

Основні завдання прогнозування: визначення проходження процесу зміни об'єкта прогнозування протягом майбутнього періоду; обґрунтування економічної доцільності розробки ГР, виходячи з наявних ресурсів та пріоритетів.

Ключові принципи прогнозування господарських рішень:

1 системність (взаємопов'язаність і підпорядкованість прогнозів розвитку об'єктів прогнозування та прогностичного фону);

2 комплектність (необхідність врахування технічних, технологічних, соціальних та інших аспектів діяльності підприємства);

3 неперервність (коригування прогнозу в разі появи нових даних про об'єкт);

4 варіантність (забезпечення можливості порівняння варіантів аналізу за різними характеристиками);

5 адекватність (урахування ймовірнісного характеру реальних процесів основних тенденцій та оцінка ймовірності реалізації однієї з них);

6 оптимальність (можливість вибору найкращого варіанту);

7 своєчасність (отримання прогнозів з визначеним ступенем точності в необхідний проміжок часу);

8 надійність (одержання надійних прогнозів);

9 простота методики прогнозування для розуміння та використання.

Основні джерела інформації для прогнозування – статистична, фінансово-бухгалтерська й оперативна звітність підприємств, організацій, установ; патентно-ліцензійна документація; науково-технічна документація з результатами виконання НДДКР.

Успішність прогнозування залежить від таких умов: обсягу та якості інформації про прогнозований процес, об'єкту управління; правильності формулювання задачі прогнозування й обґрунтованості вибору методу її розв'язання; наявності необхідних обчислювальних засобів і обчислювального апарата відповідно до обраного методу.

Аналіз – це метод дослідження, який включає в себе вивчення предмета за допомогою мисленого або практичного розчленування його на складові елементи (частини об'єкта, його ознаки, властивості, відношення). Кожна із виділених частин аналізується окремо у межах єдиного цілого. Протилежне поняття – синтез.

Сутність і принципи аналізу господарських рішень підпорядковані законам діалектики (діалектика являє собою культуру теоретичного мислення, ступінь його самосвідомості, а також його спрямованість, можливості та перспективи) та пов'язані зі специфічними принципами аналізу.

Закони діалектики:

1 Закон взаємопереходу кількісних і якісних змін. Цей загальний закон розвитку констатує, що накопичення непомітних, поступових кількісних змін в певний для кожного окремого процесу момент з необхідністю приводить до істотних якісних змін, до стрибкоподібного переходу від старої якості до нового. Цей закон має місце у всіх процесах розвитку природи, суспільства і мислення. Кількісні і якісні зміни взаємопов'язані і обумовлюють один одну: має місце не тільки перехід кількісних змін в якісні, але і зворотний процес зміна кількісних характеристик внаслідок зміни якості предметів і явищ. Будь-який процес розвитку одночасно і перервний і без-

перервний. При цьому перервність виступає в формі якісного стрибка, а безперервність в формі кількісної зміни.

2 Закон єдності і боротьби протилежностей – є одним з основних законів діалектики, який визначає внутрішнє джерело руху і розвитку в природі, суспільстві та пізнанні. Причини руху і розвитку криються у внутрішніх суперечностях, притаманних процесам і явищам об'єктивної дійсності – боротьбі протилежностей. Кожний предмет, явище, процес є суперечливою єдністю протилежностей, які взаємно переходять одна в одну, перебувають у стані єдності й боротьби. Єдність, збіг протилежностей означає, що вони взаємопороджують і взаємозумовлюють одна одну, одна без одної не існують. Боротьба протилежностей означає, що протилежності не лише взаємозумовлюють, а й взаємовиключають одна одну, і, взаємодіючи, стикаються між собою, вступають у взаємовороту, яка може набирати різних форм. Боротьба протилежностей веде зрештою до розв'язання суперечності, яка є переходом до нового якісного стану. Нові явища, що виникають, набувають нових притаманних їм суперечностей, які і є рушійною силою їхнього розвитку. Боротьба протилежностей приводить до розвитку, під яким ми розуміємо зміни, що пов'язані з оновленням системи, її внутрішніми структурними і функціональними змінами, перетворення їх в дещо інше, нове, в напрямі ускладнення. Для розвитку характерна інтегративність/накопичення нових ознак на основі синтезу старих. В світі ніщо не виникає в силу тільки можливості, все виникає в силу об'єктивної необхідності. В суспільстві перехід від нижчих форм існування до вищих називається прогресом. Прогрес має місце там, де підвищується рівень організації системи, її цілісності, пристосованості до середовища.

3 Закон заперечення заперечення – є також одним з основних законів діалектики, який відображає поступальність, спадкоємність, а також специфічну діалектичну форму розвитку предметів і явищ об'єктивної дійсності. Теза – така форма думки /судження/ в якій щось стверджується. Антитеза – заперечення тези і перетворення її на свою протилежність. Синтез – в свою чергу заперечує антитезу, стає вихідним моментом наступного руху і об'єднує в собі риси двох попередніх ступенів, повторюючи їх на вищому рівні. Діалектичне заперечення передбачає не тільки зв'язок, але й перехід від одного стану до іншого, що розвивається на вищій основі. Діалектичне заперечення виступає насамперед як зумовлене суперечливістю самого предмета, як внутрішня неминучість його якісного перетворення. Все реальне має

свої внутрішні суперечності, які нарастають, загострюються і зрештою досягають такого стану, коли розвиток предмета стає неможливим без їхнього розв'язання.

Процес розвитку відношення протилежностей у рамках певної суперечності має свої етапи:

- 1) вихідний стан об'єкта;
- 2) роздвоєння єдиного розгортання протилежностей, перетворення об'єкта на свою протилежність (тобто перше заперечення вихідного стану);
- 3) розв'язання суперечності, перетворення цієї протилежності на свою протилежність (друге заперечення роздвоєного стану), що являє собою нібито повернення до вихідного.

В цьому процесі кожний з етапів виступає запереченням попереднього, а весь процес – запереченням заперечення.

Сутністю закону заперечення заперечення є відображення напряму і форми процесу розвитку в цілому, а також напряму і форми розвитку внутрішніх етапів окремого циклу розвитку явища. Він відбиває спадкоємність як характерну рису процесу розвитку, бо в кожному новому ступені розвитку зберігається то позитивне, що було на передніх стадіях розвитку у вихідному пункті та в його запереченні. Водночас кожний новий ступінь розвитку являє собою не просте, механічне поєднання позитивного змісту попередніх стадій розвитку, а виступає як діалектична єдність, в якій переборюються однобічності попередніх стадій розвитку і стверджується більш багатий і всебічний зміст, відбувається перехід у вищу фазу розвитку. Закон заперечення заперечення відображає вихідний характер розвитку, поступовість руху; розвиток, який ніби повторює пройдені вже ступені, але повторює їх інакше, на вищій базі. Ця форма зумовлена особливостями зв'язку між етапами в розвитку явища, що виступають як стадії руху внутрішніх суперечностей від їхнього зародження до розв'язання. Остання стадія, розв'язання суперечностей, перебуває в такому зв'язку з вихідною, що вона є ніби поверненням до неї, поверненням старого, але повторенням на новій вищій основі. В об'єктивній дійсності закон заперечення заперечення діє не в чистому вигляді, а прокладає собі шлях через безліч випадковостей. Складність предметів і явищ вимагає конкретного підходу до аналізу різних умов, суперечностей, тенденцій.

Принципи аналізу:

1 принцип єдності аналізу та синтезу – розбиття певної проблеми на окремі складові елементи з наступним розглядом їх у цілому (у взаємозв'язку та взаємозалежності);

2 принцип відділення провідної ланки (принцип ранжування проблем) і другорядних проблем передбачає постановку цілей та визначення способів їх досягнення;

3 принцип забезпечення порівнянності варіантів аналізу за різними характеристиками (обсяг, якість, строки виконання);

4 принцип кількісного визначення;

5 принцип оперативності та своєчасності.

Головне завдання ОПР полягає в проведенні аналізу із забезпеченням максимального зіставлення різних за своєю сутністю варіантів дій з урахуванням факторів часу, якості об'єкта, інфляції, ризику, невизначеності тощо.

Основні правила забезпечення порівняння альтернативних варіантів:

1 кількість альтернативних варіантів має бути не менша двох;

2 формування альтернативних варіантів слід здійснювати на основі умов забезпечення високої якості та ефективності господарських рішень;

3 за базовий варіант рішення доцільно брати останній із запропонованих варіантів; решту варіантів привести до базового за допомогою коригуючих коефіцієнтів;

4 для скорочення часу, підвищення якості рішення та зменшення витрат рекомендується широке застосування сучасних можливостей інформаційних технологій.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які ознаки має господарське рішення?
2. Назвіть етапи та процедури прийняття рішень.
3. Які стратегії можна використовувати при обґрунтуванні господарських рішень?
4. Які групи законів впливають на прийняття рішень?
5. Охарактеризуйте основні види ефективності господарських рішень.

ТЕСТИ

1. Яку сутність господарського рішення відображає такий аспект: на розробку та реалізацію будь-якого рішення необхідні фінансові, матеріальні й інші витрати?

- а) організаційну;
- б) соціальну;
- в) технологічну;
- г) економічну.

2. Якщо господарські рішення приймаються миттєво, то це – :

- а) блиц-рішення;
- б) пролонговані рішення;
- в) автоматичні рішення;
- г) експрес-рішення.

3. Яка послідовність етапів прийняття господарських рішень є вірною?

- а) розробка варіантів рішення → вибір рішення → постановка задачі → організація виконання рішення та його оцінювання;
- б) вибір рішення → постановка задачі → розробка варіантів рішення → організація виконання рішення та його оцінювання;
- в) постановка задачі → розробка варіантів рішення → вибір рішення → організація виконання рішення та його оцінювання;
- г) організація виконання рішення та його оцінювання → вибір рішення → розробка варіантів рішення → постановка задачі → вибір рішення.

4. До якого етапу прийняття господарських рішень належить процедура «Формулювання вимог, обмежень»?

- а) організація виконання рішення та його оцінювання;
- б) вибір рішення;
- в) постановка задачі;
- г) розробка варіантів рішення.

5. Якщо при обґрунтуванні господарських рішень ігноруються джерела невизначеності та очікується кращий результат, то мова йде про:

- а) стратегію уникнення невизначеності;
- б) стратегію зниження невизначеності внутрішніх реалій організації та зовнішнього середовища;
- в) стратегію зведення невизначеності до визначеності.

6. Якщо при обґрунтуванні господарських рішень виходять з уявлення про те, що майбутнє буде таким самим, як і минуле, та приймають такі ж рішення, як у минулому, то мова йде про:

а) стратегію зниження невизначеності внутрішніх реалій організації та зовнішнього середовища;

б) стратегію уникнення невизначеності;

в) стратегію зведення невизначеності до визначеності.

7. Якщо при обґрунтуванні господарських рішень впливають на джерела невизначеності, послідовно з'ясовуючи невідомі обставини, то мова йде про:

а) стратегію уникнення невизначеності

б) стратегію зниження невизначеності внутрішніх реалій організації та зовнішнього середовища;

в) стратегію зведення невизначеності до визначеності.

8. Який з принципів прогнозування розкриває вираз: «взаємопов'язаність і підпорядкованість прогнозів розвитку об'єктів прогнозування та прогностичного фону»?

а) оптимальності;

б) адекватності;

в) своєчасності;

г) системності.

9. Який з принципів прогнозування розкриває вираз: «забезпечення можливості порівняння варіантів аналізу за різними характеристиками»?

а) неперервності;

б) варіантності;

в) надійності;

г) своєчасності.

10. Який з принципів аналізу розкриває вираз: «розбиття певної проблеми на окремі складові елементи з наступним розглядом їх у цілому (у взаємозв'язку та взаємозалежності)»?

а) єдності аналізу та синтезу;

б) кількісного визначення;

в) оперативності;

г) ранжування проблем.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. Сформулюйте систему цілей, які необхідно досягти підприємству при управлінні виробництвом. Слідкуйте за тим, щоб цілі були бути конкретними; такими, що вимірюються; такими, що розподіляються (кожному співробітнику необхідно доручити ціль для виконання); реалістичними (необхідно визначити, що саме можливо зробити з наявними на підприємстві ресурсами); чітко визначеними в часі (потрібно визначити орієнтовну тривалість досягнення цілі). Результати слід занести в таблицю:

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Корпоративна стратегія	
Стратегія бізнесу	
Функціональна стратегія	
Операційна стратегія	

Задача 2. Заповніть наведену нижче таблицю:

Напрямок розробки господарських рішень	Область управління
Підтримання стосунків з профспілками та розв'язання трудових суперечок	
Реклама	
Управління науковими дослідженнями	
Управління процесом збору, класифікації та оформлення фінансової інформації	
Управління запасами на складах	
Створення бюджету та фінансового плану	
Підбір та розміщення кадрів	
Створення системи збуту	
Створення експериментальних взірців	
Створення умов на робочому місці	
Ціноутворення та цінова політика	
Оцінка фінансового потенціалу підприємства	
Компенсації за виконану роботу	
Управління розробкою та проектуванням продукції	
Навчання та розвиток кадрів	
Формування грошових ресурсів	
Вивчення ринку	
Розподіл грошей між різними сторонами, що визначають життя підприємства	
Управління закупівлею сировини та матеріалів	
Збут	
Розподіл виробленої продукції	
Впровадження новинок у виробництво	

Задача 3. Знайдіть відповідність між наведеними нижче стратегіями та їх втіленням (див. рис.).

Корпоративна стратегія	Господарські рішення для реалізації конкретних програм і проектів
Стратегія бізнесу	Господарські рішення, що визначають, які саме види продукції й технології будуть розроблятися, куди й кому збуватися
Функціональна стратегія	Господарські рішення, пов'язані з визначенням пріоритетів у розміщенні ресурсів і капіталу, зі зміцненням одних підрозділів підприємства і ліквідацією або реструктуризацією інших
Операційна стратегія	Господарські рішення пов'язані з визначенням пріоритетів у комплексі маркетингу, фінансах, виробництві, наукових дослідженнях і розробках, організаційних змінах тощо

Задача 4. Визначте, які посадові особи розробляють певний вид стратегії при прийнятті господарських рішень (див. рис.).

Корпоративна стратегія	Начальники підрозділів, менеджери по видах продукції
Стратегія бізнесу	Регіональні і функціональні менеджери нижчого рівня
Функціональна стратегія	Начальники функціональних підрозділів
Операційна стратегія	Виконавчий директор, президент, голова Правління

Задача 5. Заповніть наведену нижче таблицю:

Назва відділу	Функції відділу	Область управління підприємством
Планово-економічний відділ		
Відділ труда і заробітної плати		
Головна бухгалтерія		

Закінчення таблиці

Назва відділу	Функції відділу	Область управління підприємством
Відділ технічного контролю		
Конструкторський відділ		
Технологічний відділ		
Інструментальний відділ		
Відділ головного механіка та енергетика		
Виробничо-диспетчерський відділ		
Відділ матеріально-технічного забезпечення		
Відділ маркетингу		
Відділ збуту		
Фінансовий відділ		
Відділ кадрів		

ГЛОСАРІЙ

Господарське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства.

Автоматичні рішення – це рішення, прийняті миттєво: питання – відповідь.

Бліц-рішення – це рішення, прийняті за кілька хвилин.

Експрес-рішення – це рішення, що приймаються протягом кількох годин.

Пролонговані рішення – це рішення, що приймаються впродовж тижнів і більше.

Технічні рішення – це рішення, що приймаються з приводу об'єктивних факторів діяльності – використання устаткування, технологій тощо.

Економічні рішення – це рішення, що пов'язані з витратами підприємства й зумовлені ними.

Соціальні рішення – це рішення, що приймаються стосовно умов праці персоналу, його заробітної плати, надання пільг, гарантій.

Обґрунтування ГР – підкріплення переконливими доказами відповідності передбачуваного рішення заданим критеріям та реальним обмеженням. Наукова обґрунтованість рішень, їх оптимальність залежать, з одного боку, від ступеня досконалості методів, що використовуються у процесі ро-

зробки та реалізації рішень, з іншого – від рівня опанування персоналом комплексу методів.

Ефективність господарського рішення – це ресурсна результативність, здобута в результаті розробки, прийняття та реалізації рішення на підприємстві.

Організаційна ефективність господарського рішення – факт досягнення організаційних цілей підприємства при реалізації господарського рішення з мінімальними витратами фінансових, часових та трудових ресурсів.

Економічна ефективність господарського рішення – співвідношення приросту прибутку підприємства, який забезпечується при реалізації господарського рішення, та витрат на підготовку, реалізацію та контроль виконання господарського рішення.

Технологічна ефективність господарського рішення – факт досягнення технологічних цілей підприємства при реалізації господарського рішення з мінімальними витратами фінансових, часових та трудових ресурсів.

Соціальна ефективність господарського рішення – факт досягнення соціальних цілей підприємства при реалізації господарського рішення з мінімальними витратами фінансових, часових та трудових ресурсів.

Правова ефективність господарського рішення – факт досягнення правових цілей підприємства при реалізації господарського рішення з мінімальними витратами фінансових, часових та трудових ресурсів.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.
2. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / К. Д. Семенова – Одеса : ОНЕУ, 2013. – 194 с.
3. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О.В., Веремейчик О. Ф. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
4. Слепцов А. И. Принятие решений: объективный анализ данных / А. И. Слепцов, М. А. Зоденкамп, Т. А. Тыщук. – К. :НПУ, 2009. – 135 с.
5. Кривонос Ю. Г. Аналіз і синтез ситуацій в системах прийняття рішень / Ю. Г. Кривонос, М. Ф. Кириченко, Ю. В. Крак та ін. – К. :Наукова думка, 2009. – 334 с.

6 Коваленко И. И. Методы принятия решений: учеб. пособие / И. И. Коваленко, Т. А.Фарионова, С. Б. Приходько. – Николаев :НУК, 2009. – 178 с.

7 Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х.Найт; Пер. с англ.: М. Я. Каждан; Науч. ред. пер. В.Г.Гребенников. – М. : Дело, 2003. – 359 с.

8 Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербицька, О. Г. Мельник. – Львів: Львівська політехніка, 2008. – 211 с.

9 Дмитриенко В. Д. Введение в теорию и методы принятия решений : учеб. пособ. / Дмитриенко В. Д., Кравец В. А., Леонов С. Ю. – Х. : НТУ «ХПИ», 2008. – 141 с.

10. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / . – За ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. – Харків, НТУ «ХП», 2008. – 102 с.

11. Косенко О. П. Інноваційна культура як фактор формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві / О. П. Косенко // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки). – Х.: НТУ „ХП”. – 2017. – № 46(1267). – С. 43 – 48 .

12. Ларка Л.С. Обґрунтування господарських рішень, що впливають на інвестиційну привабливість підприємства / Л.С. Ларка // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – № 46 (1267). – С. 100-103.

13. Ларка Л.С. Обґрунтування інноваційних та інвестиційних проектів підприємства за умов ризику / Л.С. Ларка // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки). – Харків: НТУ «ХП». – 2017. – № 24 (1246) – С. 75 –78.

14. Соколова А.І. Обґрунтування асортименту продукції при антикризовому управлінні підприємством / А.І. Соколова, Л.С. Ларка // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXV міжн. наук.-практ. конференції MicroCAD-2017, 17-19 травня 2017р.: у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХП». – 266 с.

15. Ларка Л.С. Якісне оцінювання підприємницьких ризиків при обґрунтуванні господарських рішень / Л.С. Ларка, Х.Ю. Кушхова // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Тези доповідей XXIV міжн. наук.-практ. конференції, Ч.ІІІ (18-20 травня 2016р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХП». – С. 202.

16. Інтернет-ресурс: Інтуїція в прийнятті рішень. Режим доступу: <https://psy.wikireading.ru/36233>.

17. Інтернет-ресурс: Інтуїція, знання як передчуття. Режим доступу: <http://www.psychologies.ru/self-knowledge/individuality/intuitsiya-znanie-kak-predchuvstvie/>.

18. Інтернет-ресурс: Страх потери: как бренды используют поведенческие особенности потребителей. Режим доступу: <https://www.cossa.ru/286/156018/>.

Розділ 10. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНИМИ ТА ДОСЛІДНО- КОНСТРУКТОРСЬКИМИ РОБОТАМИ

10.1. Дослідження становлення та динамічного розвитку науки

Багатовікова історія зародження й розвитку науки охоплює період з початку існування людства, яке за рахунок пізнання і змін навколишнього середовища намагалось постійно поліпшувати умови свого життя, до сучасності, що є площиною для перетворення неосяжного майбутнього на буденні знання.

Після вивчення і аналізу інформації, яка розкриває історію становлення науки [1; 3] вдаємося до періодизації її розвитку. Періодизація розвитку науки ґрунтується на припущенні збереження її істотних ознак, безперервності зміни її змісту, що виключає провали, порожнечі в змісті науки або повне заміщення попереднього змісту наступним, тобто повне повернення до початку. Інакше кажучи, періодизація спирається на накопичувальну модель розвитку науки. Крім того, не можна залишати поза увагою, що накопичувальна модель розвитку науки має на увазі Європоцентризм. Обравши накопичувальну модель розвитку науки, можна встановлювати її періодизацію в залежності від зміни станів її внутрішніх або зовнішніх факторів. Вибір факторів відбувається суб'єктом, але самі чинники існують до і незалежно від вибору. Основним фактором періодизації обрана еволюція методу дослідження, а саме – перехід від умоглядності до експерименту.

Спираючись на обраний фактор періодизації науки можна виділити чотири періоди: Стародавня Греція, Епоха середньовіччя, Новий час і Сучасний етап.

Період перший – умоглядний. Для виникнення власне науки потрібні були відповідні умови:

- певний рівень розвитку виробництва і суспільних відносин;
- поділ розумової та фізичної праці;
- наявність широких культурних традицій, які забезпечують сприйняття досягнень інших народів і культур.

Відповідні умови раніше всього склалися в Стародавній Греції, де перші теоретичні системи виникли в VI ст. до н.е. Такі мислителі, як Фалес і Демокріт, вже пояснювали дійсність через природні начала в протиставленні міфології, а давньогрецький вчений Аристотель першим описав закономір-

ності природи, суспільства і мислення, висуваючи на передній план об'єктивність знання, логічність, переконливість.

У момент пізнання була введена система абстрактних понять, заклалися основи доказового способу викладу матеріалу; почали відокремлюватися окремі галузі знання: геометрія (Евклід), механіка (Архімед), астрономія (Птоломей). Але грецька наука була умоглядним дослідженням (саме слово теорія в перекладі з грецького означає умогляд), мало пов'язаним з практичними завданнями. У цьому Стародавня Греція і не потребувала, оскільки всі важкі роботи виконували раби. Орієнтація на практичне використання наукових результатів вважалася не тільки зайвою, але навіть непристойною, і така наука визнавалася низинною.

Період другий. Ряд областей знання був збагачений в епоху середньовіччя вченими Арабського Сходу і Середньої Азії: Ібн Ста, Авіценна, Аверроес, Біруні. У Західній Європі через панування релігії народилася специфічна філософська наука – схоластика, а також отримали розвиток алхімія і астрологія. Алхімія сприяла створенню бази для науки в сучасному сенсі слова, оскільки спиралася на дослідне вивчення природних речовин і сполук і підготувала ґрунт для становлення хімії. Астрологія пов'язана була з наглядом за небесними світилами, що також розвивало дослідну базу для майбутньої астрономії.

Період третій – Новий час (XVI – XVII ст.). Цей період знаменується підривом панування релігійного мислення, і в якості ведучого методу дослідження утвердився експеримент (досвід), який поряд зі спостереженням радикально розширив сферу пізнаваною реальності. В цей час теоретичні міркування стали з'єднуватися з практичним освоєнням природи, що різко підсилило пізнавальні можливості науки. Це глибоке перетворення науки, що відбулося в XVI – XVII ст., вважають першою науковою революцією, що дало світові такі імена, як Г. Галлей, У. Гарвей, Р. Декарт, Х. Гюйгенс, І. Ньютон та ін.

Наукова революція XVII в. пов'язана з революцією в природознавстві. Розвиток продуктивних сил вимагало створення нових машин, впровадження хімічних процесів, законів механіки, конструювання точних приладів для астрономічних спостережень.

Тільки в XVII ст. наука стала розглядатися як спосіб збільшення добробуту населення і забезпечення панування людини над природою. Декарт писав: «Можливо замість спекулятивної філософії, яка лише заднім числом

понятійно розчленовує заздалегідь цю істину, знайти таку, яка безпосередньо приступає до суцього і наступає на нього, з тим, щоб ми добули пізнання про силу і діях вогню, води, повітря, зірок, небесного зводу і всіх інших оточуючих нас тіл, причому це пізнання (елементів, стихій) буде таким же точним, як наше знання, різноманітних видів діяльності наших ремісників. Потім ми таким же шляхом зможемо реалізувати і застосувати ці знання для всіх цілей, для яких вони придатні, і таким чином ці пізнання (ці нові способи подання) зроблять нас господарями і володарями природи» [4].

Сучасник Декарта Ф. Бекон, також багато сил витратив для обґрунтування необхідності розвитку науки як засобу підкорення природи, висунув знаменитий афоризм: «Знання – сила». Ф. Бекон пропагував експеримент як головний метод наукового дослідження, націлений на те, щоб «катувати матір природу». Саме катувати. Визначаючи завдання експериментального дослідження, Ф. Бекон використовував слово «inquisition», що має цілком певний ряд значень – від «розслідування», «слідства» до «катування», «муки». За допомогою такої наукової інквізиції розкривалися таємниці природи (порівняй російське слово «натураліст»).

Стиль мислення в науці з тих пір характеризується наступними двома рисами: 1) опора на експеримент, який постачає і перевіряє результати; 2) панування аналітичного підходу, що направляє мислення на пошук найпростіших, далі нерозкладних першоелементів реальності (редукціонізм). Завдяки з'єднанню цих двох основ виникло химерне поєднання раціоналізму і чуттєвості, яка визначила грандіозний успіх науки.

Нова роль досвіду зафіксована в філософії позитивізму О. Конта і його послідовників, що проголосила: «уяву має бути поставлено під контроль спостереження в досвіді» [1].

Період четвертий. Емпірія, зберігаючи свою роль кінцевого засобу контролю наукового уяви, набула опосередкований теоретичними тлумаченнями характер. У період XIX – XX ст. відбулися великі зміни в основах наукового мислення, механістичний світогляд вичерпав себе, що призвело класичну науку Нового часу до кризи. Цьому сприяли відкриття електрона і радіоактивності. В результаті розв'язання кризи сталася нова революція, що почалася у фізиці і охопила всі основні галузі науки, вона пов'язана, перш за все, з іменами М. Планка і А. Ейнштейна. Відкриття електрона, радіо, перетворення хімічних елементів, створення теорії відносності і квантової теорії ознаменували прорив в область мікросвіту і великих швидкостей. Успі-

хи фізики вплинули на хімію. Квантова теорія, пояснивши природу хімічних зв'язків, відкрила перед наукою і виробництвом широкі можливості хімічного перетворення речовини; почалося проникнення в механізм спадковості, отримала розвиток генетика, сформувалася хромосомна теорія.

Уже в середині XX ст. біологія виходить на одне з перших місць в природознавстві і світу постають такі фундаментальні відкриття Ф. Крику і Дж. Уотсона, як встановлення молекулярної структури ДНК, відкриття генетичного коду.

В даний час наука – це надзвичайно складне суспільне явище, що має багатосторонні зв'язки зі світом. Її розглядають з чотирьох сторін:

- з *теоретичної*, де наука – система знань, форма суспільної свідомості;
- з *точки зору суспільного розподілу праці*, де наука – форма діяльності, система відносин між вченими і науковими установами;
- з *точки зору соціального інституту*, де наука – індикатор морального і психофізіологічного стану суспільства;
- з *точки зору практичного застосування висновків науки* з боку її суспільної ролі, де наука – фактор підвищення добробуту суспільства.

Після аналізу шляху становлення і розвитку науки стає очевидним, що всередині кожного виділеного етапу, науці притаманне циклічний розвиток. Даного бачення дотримувався і американський філософ і історик Томас Кун, який у своїй роботі [6] відзначав, що наука розвивається циклічно шляхом постійної зміни наступних періодів: періоду нормального розвитку науки і кризи, що призводить до революційного періоду (рис. 10.1) [3].

Період нормального розвитку науки – це рівноважний стан науки, коли безроздільно панує якась наукова теорія (парадигма), яка протягом певного періоду часу задає модель наукової діяльності. У цей період відбувається поступове накопичення знань (Q1).

Доречно навести висловлювання Бернарда Шоу, яке поєднується з механізмом накопичення знань «Якщо у вас є яблуко і у мене є яблуко, то при обміні у вас і у мене залишиться по одному яблуку. А якщо у вас є ідея і у мене є ідея і ми обмінємося ними, то у кожного з нас буде по дві ідеї».

У процесі накопичення знань відбувається і накопичення все більшого числа фактів, які суперечать панівної теорії. Спочатку ці факти ігноруються, підганяються під положення теорії, але з деяких пір ігнорувати їх

вже стає неможливо, що породжує ситуацію кризи. Криза в науці знаменує початок революційного періоду розвитку. У цей період для проблем, які принципово не вирішуються в рамках старої парадигми здійснюється пошук альтернативних ідей і заснованих на них парадигм. Між запропонованими концепціями виникає боротьба, конкуренція, в результаті якої перемагає одна з нових парадигм, що означає початок нового періоду нормального розвитку науки. З плином часу цей цикл повторюється.

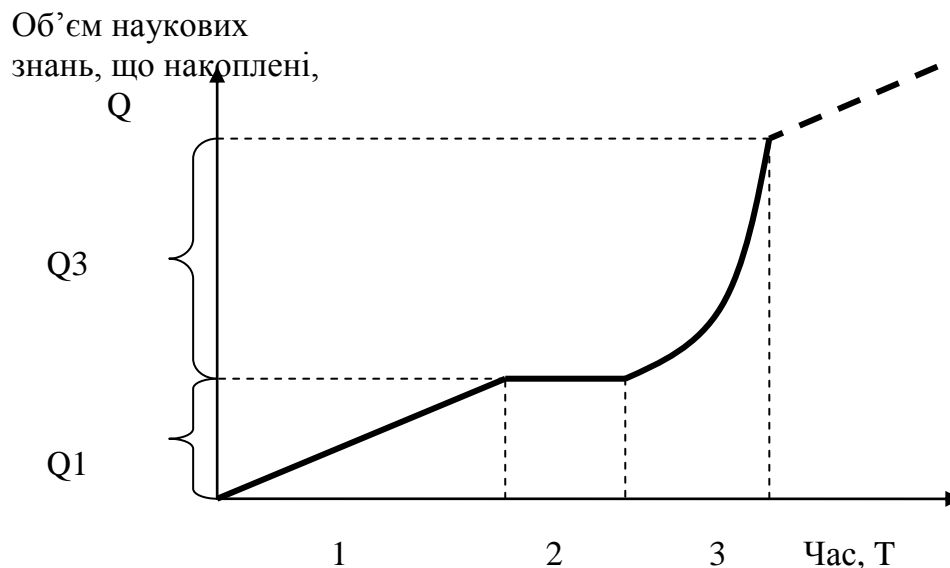


Рисунок 10.1 – Циклічний характер розвитку науки:

1-2 –період нормального розвитку науки;

2-3 – кризис та революційний період;

Q1 та Q3 – об'єми наукових знань відповідних періодів

Розглянемо сучасний стан науки. Загальною назвою «наука», як правило, об'єднують науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Це поняття більш ширше, ніж може здаватися на перший погляд, воно об'єднує усі процеси, що пов'язані із зародженням нової ідеї до втілення її у вигляді нових теоретичних положень, створення нових приладів, механізмів, машин, виробів і т. ін. Слід зазначити, що сьогодні в сучасній науковій літературі є достатньо визначень поняття «наука» (табл. 10.1).

На підставі аналізу визначень «наука», можна зробити висновок, що єдиної думки серед науковців поки не існує, остаточне визначення мабуть чекає нас у майбутньому. Автор приєднується до думки, що «науку» необхідно об'єднати, як особливу форму людської діяльності, спрямовану на ро-

зширення пізнання людиною законів розвитку природи і суспільства, так і накопичення знань, досягнутих людством.

Сьогодні роль науки у розвитку суспільного виробництва та створенні нової конкурентоспроможної техніки і технології виключно велика. На сучасному етапі розвиток науки характеризується проривними технологіями, революційними змінами в засобах праці, характері управління. Слід зазначити, що ні техніка, ні виробництво, ні споживання не в змозі розвиватися та вдосконалюватися без виконання комплексу сучасних наукових досліджень та розробок. Але і розвиток науки гальмується без сучасних засобів вимірювання, промислових установок та спеціального обладнання. Іншими словами без виробничої бази науці прийдеється дуже тяжко.

Таблиця 10.1 – Різні висловлювання вітчизняних науковців щодо визначення поняття «наука»

Автор/джерело	Визначення
А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова [3, стр.20]	<i>Наука</i> – это: <ul style="list-style-type: none"> • система знаний объективных законов природы, общества и мышления; • подсистема знаний, учение; • сфера человеческой деятельности по получению знаний; • инструмент приобретения знаний; • социальный институт.
В.М. Шейко, Н.М. Кушнарченко [5, стр.11]	<i>Наука</i> – це сфера людської діяльності, спрямована на вироблення нових про природу, суспільство і мислення.
О.В. Крушельницька [1, стр.18]	<i>Наука</i> – це сфера безперервного розвитку людської діяльності, основною і головною функцією якої є відкриття, визначення й теоретична систематизація об'єктивних законів про об'єктивну дійсність з метою їх практичного застосування.
Д.М. Стеченко, О.С. Чмир [7, стр.9]	<i>Наука</i> – це форма суспільної свідомості або система достовірних, безперервно обновлюваних знань про об'єктивні закони розвитку природи і суспільства. <i>Наука</i> – це особлива форма людської діяльності, яка склалася історично і має своїм результатом цілеспрямовано відібрані факти, гіпотези, теорії, закони і методи дослідження.

Таким чином, здійснюється взаємне «проникнення» елементів системи науки, техніки, виробництва та споживання. І з кожним роком спостерігається ускладнення цих систем і закріплення зв'язків між ними, формування та розвиток комплексної чотирьохланкової системи (рис. 10.2).

На вході системи «наука» мають місце складові, які є похідними ін-

ших систем: постановка наукової проблеми (5 та 5') та сучасні засоби дослідження (1). Серцевиною комплексної системи «наука–техніка–виробництво–споживання» є техніка. Вона являє собою сукупність сучасних машин, приладів, обладнання, засобів механізації та автоматизації процесів фізичної і розумової праці: у напрямку науки (1) техніка виступає засобом наукового дослідження; у напрямку виробництва (1') засобом виробництва, а у напрямку експлуатації (1'') засобом споживання.

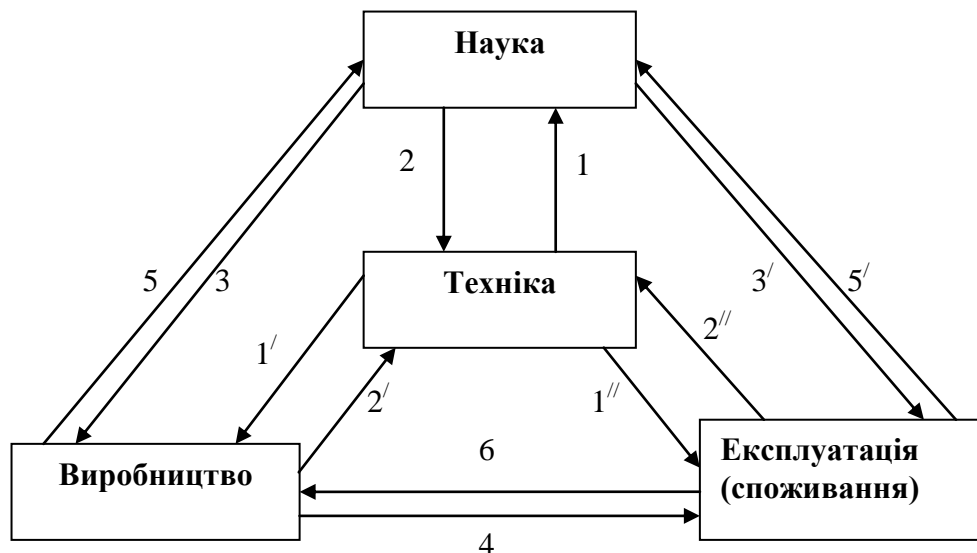


Рисунок 10.2 – Структурна схема «наука–техніка–виробництво–споживання»

Процес розробки зразків нової техніки, як правило, розглядається як складна система, що включає комплекс взаємопов'язаних теоретичних, розрахункових та експериментальних робіт. Основна мета функціонування цієї системи – створення сучасних технічних засобів для сфер наукових досліджень, виробництва та споживання. В свою чергу, техніка розглядається як об'єкт дослідження (2), виробництва (2') та споживання (2''). Виробництво як технологічна система являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, завдяки яким суспільство, використовуючи сировинні ресурси і сили природи, створює необхідні продукти у вигляді засобів виробництва та предметів споживання. Об'єктами виробництва є: зразки техніки (2') і продукти праці (4), що призначені для безпосереднього використання у сфері споживання.

Сучасне виробництво засновано на використанні досягнень науки у галузі організації виробництва і управління ним (3), новітніх засобів виробни-

цтва (1¹) та інформації про якість виробничих об'єктів, що надходить зі сфери споживання (6).

Наука є особливою сферою людської діяльності, і вона вимагає певних якостей від людей, які нею займаються. У першу чергу – це цілеспрямованість, тобто варто бути впевненим у правильності обраного напрямку дослідження, плануванні виконання окремих етапів.

Науковець повинен бути всебічно розвиненим фахівцем, володіти досягненнями вітчизняної й світової науки у своїй сфері. При цьому мати витримку й терпіння, оскільки впродовж усього періоду наукового дослідження можливі невдачі і прорахунки, а також в багатьох випадках обставини змушують проводити додаткову перевірку отриманих результатів, що потребує додаткових фізичних витрат і духовних сил.

Учений обов'язково повинен чесно відображати усі отримані результати, звести до мінімуму бажання «підігнати» свої дані до висновків, які не впливають із проведеного дослідження.

Почуття нового та активна підтримка всього прогресивного повинні формувати творчий потенціал науковця. На всіх етапах дослідження вчений повинен прагнути до пояснення фактів, предметів, явищ, всіх нових моментів у науці. Тому для наукової творчості характерна постійна розумова робота. Значних результатів досягають ті, хто привчив себе думати постійно і системно, концентруючи свою увагу на предметі досліджень.

Можливість правильно визначити стратегію та розробити перспективні плани її розвитку з'являються при умінні працювати з науковою літературою. Саме уміння виділити головне дає можливість самостійно розібратися в складних питаннях теорії й практики.

Від ученого вимагають бути пунктуальним і старанним, тобто вчасно і якісно виконувати план роботи, доручення й т.п. Не можна не відзначити таку якість ученого, як честолюбство – прагнення стати відомим, популярним, мати можливість просування по службі.

Зараз вирішення значних проблем вимагає об'єднання зусиль багатьох учених. Тому важливо вміти налагоджувати стосунки з людьми різного віку, характеру, вміти радіти успіхам свого колективу.

Велике значення в діяльності науковця має знання реальних проблем виробництва, постійний обмін досвідом з людьми практики; творче обговорення загальних питань, що породжують нові ідеї.

Кожен науковець повинен пропагандувати науково-технічні знання незалежно від сфери його діяльності.

Безумовно, знайти людину, яка б відповідала у повному обсязі перерахованим вимогам важко. Ці якості необхідно виховувати у молодих людей ще в процесі навчання в інституті.

Науково-дослідна діяльність студентів вищих навчальних закладів України є одним із основних чинників підготовки висококваліфікованих кадрів відповідного профілю і включає в себе:

- навчання студентів елементам дослідницької діяльності, організації та методики наукової творчості;
- наукові дослідження, що здійснюються студенти під керівництвом професорів і викладачів.

10.2. Організація науково-дослідних робіт

За своїм змістом та характером отриманих результатів наукові дослідження можуть бути фундаментальними та прикладними (рис. 10.3).

У свою чергу фундаментальні поділяються на теоретичні та експериментальні. Основою фундаментальних досліджень є відкриття нових явищ, закономірностей, які можуть бути використані при створенні нової техніки, технології виробництва, організації виробництва та споживання. Нова інформація, що отримана подається у формі теорії, гіпотези та ін.

Суть прикладних науково-дослідних робіт – конкретизація і уточнення фундаментальних науково-дослідних робіт з метою вивчення, створення нових технічних засобів, технологій, матеріалів, що є товарною продукцією з принципово новими споживчими якостями. Якщо на стадії фундаментальних науково-дослідних робіт встановлюються граничні теоретичні обмеження величин параметрів, то при проведенні прикладних ці обмеження встановлюються конкретно для відповідних умов, можливостей існуючих чи перспективних технологій та ін. Науково-дослідні роботи можуть відрізнятися і за напрямком досліджень, виділяють вільні та пошукові. При реалізації вільних досліджень здійснюється орієнтація на напрям дослідження; можливість отримання чіткого результату не прогнозується. Ці дослідження припускають вільний режим, методи, напрям досліджень. Вони проводяться, як правило, колективами висококваліфікованих вчених і фінансуються за рахунок державних, благодійних, комерційних та інших фондів.

Пошукові науково-дослідні роботи чітко орієнтовані на отримання результатів, що мають потенційне і оцінюване прикладне виробниче значення у відповідних галузях. Процедури контролю діяльності і результатів достатньо жорсткі. Фінансування цих досліджень здійснюється будь-якими інвесторами, зацікавленими у кінцевих результатах: державними структурами, комерційними організаціями, фондами і т. ін. Дослідження проводяться за чітко складеним планом. Щодо кожного етапу досліджень стороні, яка фінансує, надаються звіти, що і містять результати досліджень і конкретні висновки.

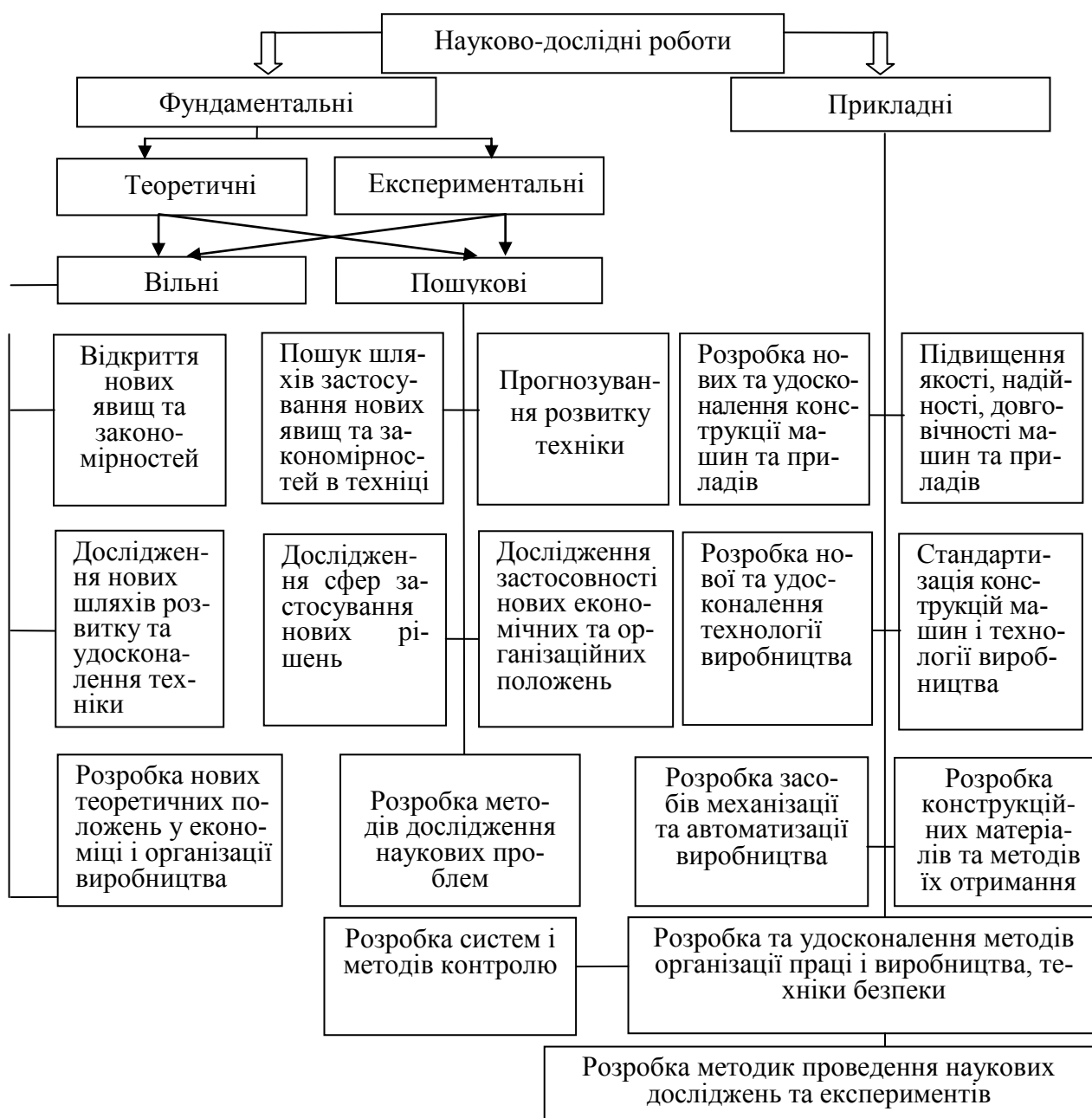


Рисунок 10.3 – Класифікація науково-дослідних робіт

Для здійснення НДР необхідно прогнозувати розвиток прикладних досліджень, дослідно-конструкторських розробок і технологічних процесів виготовлення нових видів продукції, а також наявність відповідної патентної, науково-технічної, нормативної і статистичної інформації.

Щодо організації дослідно-конструкторських робіт (ДКР), то вони проводяться у порядку реалізації результатів НДР чи безпосередньо за технічним завданням на ДКР без попередньої НДР (рис. 10.4):

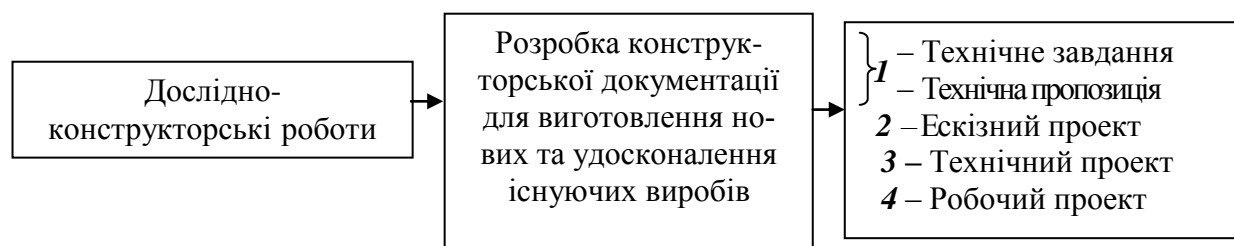


Рисунок 10.4 – Зміст організації дослідно-конструкторських робіт

Виконати НДР якісно без наявності патентної та науково-технічної інформації неможливо. Використання патентної й науково-технічної інформації на різних стадіях життєвого циклу нових виробів та конструкцій розглянуто на рис. 10.5.

Зупинимось на існуванні патентних фондів, де зберігається у відповідна інформація, а саме:

- у Центральному патентному фонді первинної інформації міститься первинна патентна інформація, яка копіюється і розсилається по галузевим та територіальним патентним фондах;

- у галузевих патентних фондах, що створюються на крупних промислових об'єднаннях і на підприємствах, а також у крупних наукових і навчальних інститутах, проектно-конструкторських організаціях, центральних галузевих органах науково-технічної інформації міститься патентна документація за тематикою й країнами, яка необхідна робітникам даної галузі.

- у територіальних патентних фондах, які мають місце у міжгалузевих територіальних органах науково-технічної інформації, інформація призначена для забезпечення патентною інформацією підприємств й організацій даного економічного району, що не мають своїх галузевих патентних фондів.



Рисунок 10.5 – Цілі використання патентної та науково-технічної інформації на різних стадіях життєвого циклу виробу (технології)

НДР – науково-дослідні роботи, ДКР – дослідно-конструкторські роботи, КПВ – конструкторська підготовка виробництва, ТПВ – технологічна підготовка виробництва, ОПВ – організаційна підготовка виробництва, ОСВ – освоєння виробництва, ВіР – виробництво і реалізація

У вище зазначених фондах зберігається первинна (оригінальна) патентна інформація, яка відрізняється вірогідністю, новизною і практичною корисністю науково-технічних відомостей, що містяться у ній. Вона підтверджується державною експертизою. В багатьох випадках на початкових етапах дослідження ефективно використовувати різні форми вторинної патентної інформації, у тому числі реферативну, сигнальну, оглядову, посилальну та бібліографічну, яка створюється на основі вже виданих описів.

10.3. Наукові установи України та організація підготовки наукових кадрів

Кожна держава у конкретний період свого розвитку визначає загальні цілі й задачі науки, виходячи зі свого соціально-економічного та політичного стану. При управлінні та регулюванні наукою держава керується такими принципами: органічна єдність науково-технічного, економічного, соціального та духовного розвитку суспільства; урахування вимог екологічної безпеки; збалансованість розвитку фундаментальних і прикладних досліджень; використання досягнень світової науки, можливостей міжнародного наукового співробітництва; інтеграція української науки у світову поряд із захистом інтересів національної безпеки.

Сукупність органів влади та наукових установ формує організаційну структуру науки (рис. 10.6). Виходячи зі світового досвіду можна стверджувати, що темпи розвитку будь-якої держави багато в чому залежать від правильного вибору пріоритетного фінансування і підтримки розвитку науки. Фундаментальні науки, як правило, фінансуються з державного бюджету, а прикладні в більшості приватними та комерційними структурами. У перспективі в Україні доцільно сформувати і забезпечити таке співвідношення фінансування наукових робіт з державного фонду [1]: фундаментальні – 15–16 %, прикладні – 22–25 %, дослідження розробок – 59–63 %.

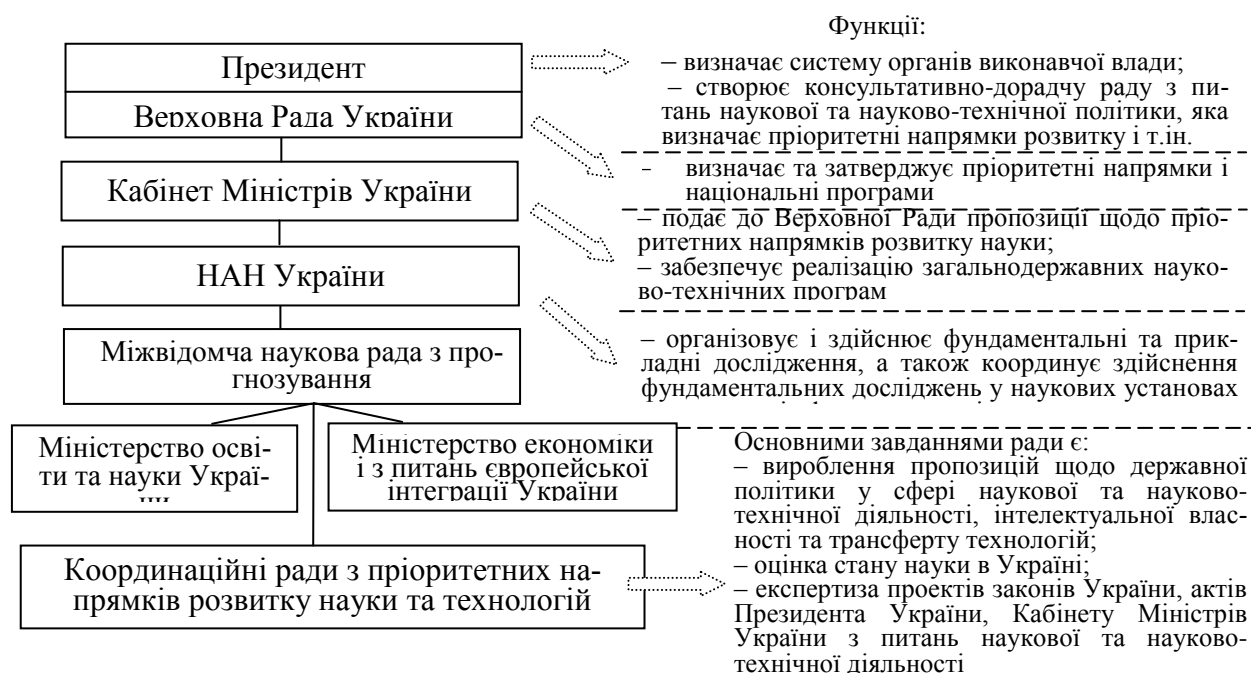


Рисунок 10.6 – Організаційна структура науки України

Деякі з пріоритетних наук в Україні: дослідження зміни клімату планети, медицина, хімія, космічні програми, біотехнології, нанотехнології, а також підготовка вчених та оновлення лабораторного і експериментально-виробничого обладнання, поповнення фонду наукових бібліотек та ін.

Сьогодні в Україні приділяється велика увага підготовці наукових і науково-педагогічних кадрів. Для цього створено Державну атестаційну комісію України, головною функцією якої є атестація наукових і науково-педагогічних кадрів майже по понад 600 науковим спеціальностям. Основними формами такої підготовки є аспірантура й докторантура.

10.4. Оперативне планування наукової діяльності

Основним завданням оперативного планування наукової діяльності є визначення найбільш ефективних шляхів та способів реалізації прийнятої стратегії розвитку, тобто послідовне виконання основних функцій керування (планування, організації, контролю) у короткостроковому періоді.

Планування й організація – це основа управління. Існуючі методи планування, а саме лінійний і сітковий, є ефективними також при плануванні та організації наукових досліджень в економіці та менеджменті. Для невеликих за масштабом та простих досліджень доцільно використовувати графік Ганта (лінійний графік), а для масштабних – більш складний сітковий (сіткова модель).

Перевагою лінійного графіка є достатня простота. Оформлюється він у вигляді таблиці, де у крайньому лівому стовпчику наводиться перелік робіт, які необхідно виконати, а права частина таблиці розбивається на рівні стовпчики, що характеризують термін виконання робіт. Навпроти назви кожної роботи наноситься лінійний відрізок, початок якого враховує послідовність виконання і можливий чи необхідний час проведення, а кінець – час закінчення роботи.

Графік Ганта має недоліки:

- неможливо показати взаємозв'язки окремих робіт і тому важко оцінити вагомість кожної для виконання кінцевої цілі;
- можуть виникати непередбачені відстрочки, що викликані затримками на суміжних сполучених роботах і які важко зобразити;
- важко зобразити динамічність розробок та скоректувати увесь графік у зв'язку зі зміною термінів виконання будь-якої роботи.

Усі ці питання знімаються у сітковій моделі, яку і використовують

для планування та контролю масштабних досліджень. Зупинимося на сіткової моделі, побудованій мою робіт. Необхідна та достатня інформація для формування моделі: перелік робіт, які потрібно виконати, послідовність їх виконання та термін виконання кожної з них.

У сітковій моделі робота зображується кружком, прямокутником чи іншою геометричною фігурою, у якій вказується номер роботи, встановлений послідовністю проведення робіт, а через дріб вказується її термін виконання. Зв'язки між роботами позначаються стрілками.

Одним з найважливіших етапів контролю будь-якого проекту є знаходження критичного шляху ($T_{кр}$) сіткової моделі. Критичний шлях – найбільш тривалий у часі ланцюг від початкової стадії до завершальної:

$$T_{кр} = t [(I \div C)_{\max}], \quad (10.1)$$

де I, C – початкова та завершальна роботи у моделі.

Важливою складовою сіткової моделі є також резерви часу робіт. Резерви часу є у всіх випадках, коли існує більше одного шляху різної тривалості. Резерв часу роботи R – це такий проміжок часу, на який може бути відстрочено виконання цієї роботи без порушення термінів завершення розробки в цілому.

Існують повний та вільний резерви часу. Для їх розрахунку визначають ранні (t_p) та пізні (t_n) терміни виконання кожної з робіт, які у свою чергу Ають початок ($t_{p.п}, t_{п.п}$) та закінчення ($t_{p.з}, t_{п.з}$):

$$t_{p.п.i} = \sum_i^n t_i, \quad t_{p.з.i} = t_{p.п.i} + t_i; \quad (10.2)$$

$$t_{п.з.n} = T_{кр}, \quad t_{п.п.n} = t_{п.з.n} - t_n; \quad (10.3)$$

$$t_{п.з.(i-1)} = t_{п.п.i}, \quad t_{п.п.(i-1)} = t_{п.з.(i-1)} - t_{(i-1)}. \quad (10.4)$$

Повний резерв ($R_{п}$) визначається як різниця між пізнім та раннім початком роботи :

$$R_{п} = t_{п.п.i} - t_{p.п.i}. \quad (10.5)$$

Вільний резерв ($R_{в}$):

$$R_b = t_{p.n.(i+1)} - (t_{p.n.i} + t_i). \quad (10.6)$$

Позитивним фактором сіткової моделі є і те, що з її допомогою можливо легко виявити послідовність виконання робіт, яка визначає кінцевий термін усієї розробки – критичний шлях. Знання критичного шляху дозволяє концентрувати увагу керівництва та виконавців на найбільш вагомих роботах, прогнозувати терміни виконання та домагатися скорочення тривалості циклу. Окрім того, сіткова модель дозволяє визначити резерви часу робіт, що не лежать на критичному шляху, і завдяки цьому найбільш раціонально перерозподілити існуючі людські, матеріальні та фінансові ресурси, домогтися виграшу у часі з найменшими витратами. Ця модель дає змогу оптимізувати терміни виконання проекту в цілому.

10.5. Інформаційне забезпечення наукової роботи

За визначенням *інформація* – це природна реальність, що несе в собі характерні признаки предметів та явищ природи, які виявляються у просторі та часі [1]. Інформація виконує функції засобів виробництва та предметів споживання. Інформація є засобом праці тому, що сприяє зміні форми та властивостей предметів праці; є предметом споживання тому, що і форма, і властивості предметів споживання – насамперед інформаційні характеристики.

Наукова інформація поділяється на:

- технічну – характеризує фізичні процеси у різних об'єктах при створенні виробів;
- економічну – це відомості про економічний розвиток суспільства і його ефективність;
- соціальну – відомості про людину, колектив, суспільство в цілому, як про об'єкт дослідження.

Таким чином, науково-технічна інформація – це сукупність повних, точних відомостей про розвиток природи, суспільства та людини, що зафіксовані у науковому документі. Класифікація документів може бути виконана за багатьма критеріями (рис. 10.7).

Традиційним засобом передачі та збереження інформації є документальні фонди. Найбільш розповсюджений – це Універсальна десяткова класифікація (УДК), яка використовується більш ніж у 50-ти державах світу і юридично є власністю Міжнародної федерації документальних фондів.

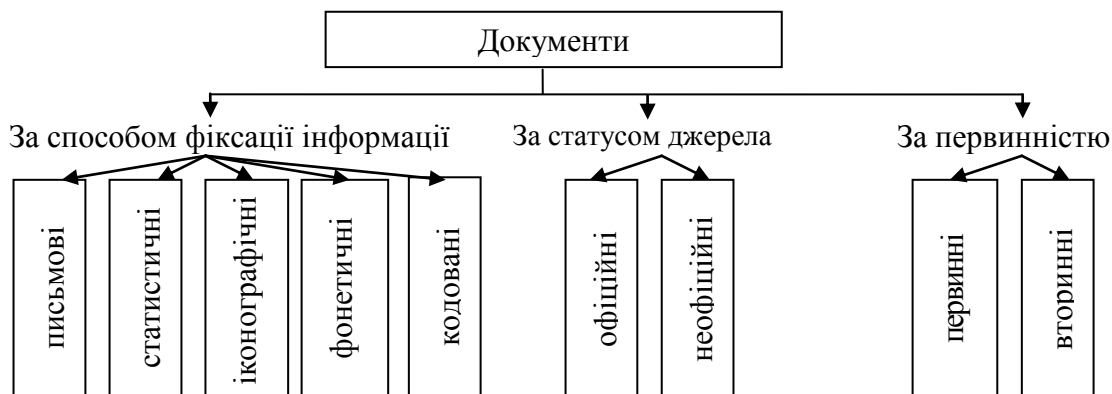


Рисунок 10.7 – Класифікація документів

УДК – це міжнародна універсальна система, яка дозволяє детально подати зміст документальних фондів, забезпечує оперативний пошук інформації, має можливість розвитку та самовдосконалення

Для проведення наукового дослідження необхідна як первинна, так і вторинна інформація. Етап збору та відбору інформації для проведення наукового дослідження передбачає:

- визначення кола питань для вивчення;
- хронологічні межі пошуку необхідної літератури;
- уточнення можливості використання літератури зарубіжних авторів;
- уточнення джерел інформації (книги, статті, патентна література, стандарти та ін.);
- участь у роботі тематичних семінарів і конференцій;
- особисті контакти зі спеціалістами по даній проблемі;
- вивчення архівних документів, науково-технічних звітів;
- пошук інформації в Інтернеті.

При пошуку інформації слід дотримуватися певних принципів її формування, а саме:

- актуальність інформації повинна реально відображати стан об'єкта дослідження у кожний момент часу;
- вірогідність – це доказ того, що названий результат є правдивим;
- інформаційна єдність, тобто надання інформації у такій системі показників, що виключає імовірність суперечностей у висновках;
- релевантність даних.

Урахування цих принципів дозволяє виключити дублювання наукових досліджень. За підрахунками українських спеціалістів, від 10 до 20 % науково-дослідних робіт можна було б і не проводити, якби правильно була підібрана інформація з проблеми, що вивчається.

Пошук інформації може бути ручним (за картотеками, каталогами), механічним і автоматичним. Щоб підтвердити вірогідність висновків і результатів дослідження, перевірити робочу гіпотезу, важливе значення має первинна інформація у вигляді опитувань, спостережень, експериментів, тестування та анкетування.

Вміння працювати з науковою літературою – це складний творчий процес. Слід обов'язково робити виписки, анотації, за допомогою яких виділяють найбільш цінну інформацію, стисло формулюють зміст інформації в цілому.

Вивчення літератури з обраної теми слід починати з загальних робіт, щоб отримати уявлення щодо основних питань, а далі вести пошук нового матеріалу. Критерієм оцінки прочитаного є можливість його практичного використання у своїй роботі. Вивчаючи літературні джерела, слід ретельно оформляти посилання, щоб мати можливість користуватися ними у майбутньому. Необхідно збирати тільки достовірні наукові факти. Про достовірність інформації може свідчити не тільки характер першоджерела, а й науковий, професійний авторитет автора, його належність до тієї чи іншої наукової школи, а також показник часу.

Якщо у літературі мають місце різні точки зору на проблему, то доцільно використовувати цитати. Завжди після цитат у квадратних дужках вказують першоджерело. На джерело посилаються не тільки при прямому цитуванні, а й при використанні будь-яких висновків і даних інших авторів.

Вивчення та аналіз літератури потребує від дослідника певної культури. Усі прізвища авторів, які дотримуються загальної точки зору з того чи іншого питання, необхідно вказувати у алфавітному порядку. Алфавітний порядок підкреслює однакове ставлення дослідника до наукових концепцій учених.

При огляді і аналізі літератури важливо дотримуватися процедури систематизації у такому порядку [5]:

- сутність даного явища чи процесу;
- що становить зміст даного процесу чи явища;

- погляди вчених з приводу шляхів вирішення даної проблеми на практиці;
- які труднощі, виявлені в попередніх дослідженнях;
- які чинники, умови ефективного розвитку процесу чи явища в даній галузі виділені вченими.

На завершальному етапі роботи з науковою літературою доцільно виконати порівняльний аналіз отриманої інформації. Це дозволить оцінити актуальність, новизну та перспективність інформації. За даними критичного аналізу слід зробити висновки, їх узагальнення дозволяє методологічно вірно поставити та сформулювати тему дослідження, намітити цілі та конкретні завдання.

10.6. Основні методи визначення економічної ефективності науково-дослідних робіт

Інтенсивний розвиток економіки можливо лише у випадку, коли у процесі суспільного виробництва забезпечується органічний зв'язок науки з виробництвом, створюються умови для прискорення практичної реалізації досягнень науки, їх впровадження у масове виробництво. Йде постійний процес скорочення термінів між відкриттям та впровадженням його у виробництво.

Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДКР) охоплюють усі процеси наукової діяльності – від зародження ідеї до втілення її у вигляді нових теоретичних положень, нових засобів і предметів праці, технологічних процесів, методів організації виробництва. Тому ефект від виконання досліджень й розробок може проявлятися у різних сферах – у науково-дослідній і дослідно-конструкторській діяльності, у виробництві, експлуатації техніки, у невиробничій сфері.

По характеру впливу на суспільний розвиток ефект від НДКР може бути економічним, соціальним, соціально-політичним, оборонним, екологічним і науково-технічним.

Етапи проведення прикладних науково-дослідних робіт наведено на рис. 10.8. Розрахунок економічної ефективності проводиться у більшості випадків по прикладним НДР, які мають певні особливості, що пояснюється наступним – НДКР є начальним етапом у створенні нових матеріальних об'єктів, тому розрахунок економічної ефективності носить вірогідний, прогностичний характер. Економічний ефект НДКР, що визначається на стадії

її виконання, являє собою економічний потенціал, який може бути реалізовано у міру використання результатів закінчених розробок у виробництві та експлуатації.

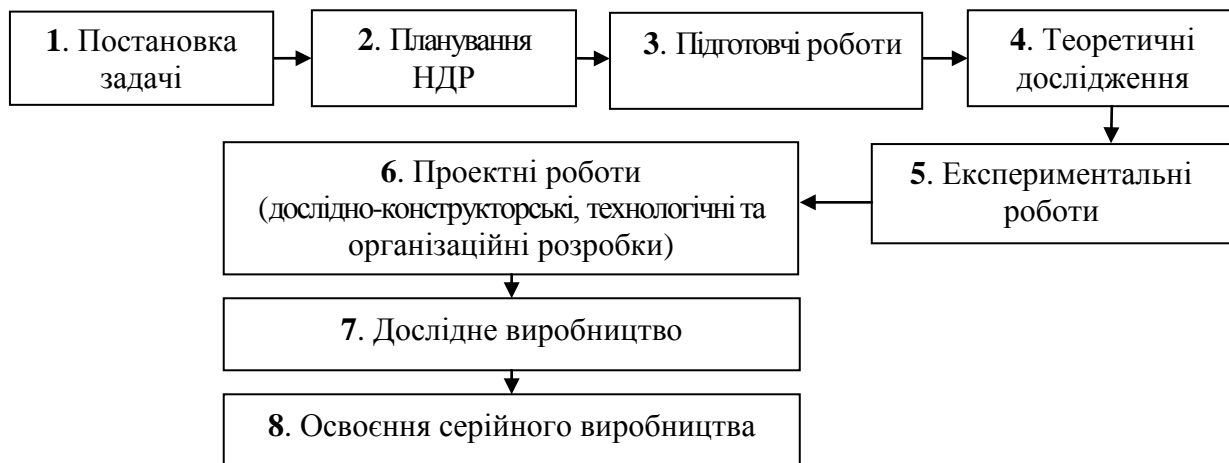


Рисунок 10.8 – Етапи прикладних НДКР

Загалом, ефективність наукових досліджень характеризується співвідношенням результатів і витрат. Найчастіше неможливо оцінити усі отримані в ході досліджень результати у вартісному вигляді, що і є труднощами в оцінці ефективності НДКР.

Аналіз і оцінка ефективності НДКР проводяться комплексно, на основі системи показників, що характеризують: науково-технічний рівень; економічну ефективність; обсяг і складність проведеної роботи.

Для визначення економічної доцільності впровадження результатів НДКР у виробництво й експлуатацію використовуються показники, що враховують як одноразові, так і поточні витрати по даному об'єкті в сфері його розробки, виробництва й експлуатації.

Враховувати ці витрати важко, оскільки на ранніх стадіях НДКР мають тільки укрупнені й усереднені нормативи трудомісткості, матеріальних і грошових витрат; укрупнені нормативи надійності і довговічності нових об'єктів; відсутня інформація про всі сфери використання результатів НДКР, обсягах цього використання і, отже визначення частки участі приватного науково-технічного рішення в створенні економічного ефекту. У результаті, недостатність економічної інформації на ранніх стадіях проектування приводить до необхідності імовірного підходу до розрахунків поточ-

них (перед виробничих) витрат $S_{\text{НДР}}$ і витрат, обумовлених застосуванням визначених матеріально-технічних, природних, трудових і фінансових ресурсів, у тому числі капіталовкладень у засоби, необхідні для виконання даної НДКР – $K_{\text{НДР}}$.

Розрахунок загальних витрат на виконання НДКР характеризується приведеними витратами з урахуванням впливу на їхню величину фактора часу:

$$C_{\text{НДР}} = \sum_{t=1}^{T_{\text{НДР}}} S_{\text{НДР}_t} k_{\text{np.s}} + E_{\text{н}} \sum_{t=1}^{T_{\text{НДР}}} K_{\text{НДР}_t} k_{\text{np.k}}, \quad (10.7)$$

де $T_{\text{НДР}}$ – період виконання НДКР;

$S_{\text{НДР}_t}$ – перед виробничі витрати на проведення НДКР у t -му році;

$k_{\text{np.s}}, k_{\text{np.k}}$ – коефіцієнти приведення витрат і вкладень з урахуванням впливу фактора часу;

$E_{\text{н}}$ – норма ефективності додаткових капітальних вкладень;

$K_{\text{НДР}_t}$ – величина збільшення вкладень у t -му році періоду.

У даній формулі не враховується, що частини щорічного збільшення вкладень на виконання НДКР можуть бути закріплені за даною роботою на різний термін.

Очікуваний економічний ефект (економічний потенціал) НДКР (E) характеризується максимальним економічним ефектом, що може бути досягнуто на основі впровадження результатів цієї роботи у виробництві за розрахунковий період при оптимальному обсязі впровадження:

$$E = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^m E_{\text{etj}}, \quad (10.8)$$

де T – тривалість розрахункового періоду;

m – кількість сфер використання результатів НДКР;

E_{etj} – економічний ефект t -го року в j -й сфері народного господарства від застосування результатів даної НДКР.

Реальний економічний ефект визначається економією витрат, що може бути отримана при планованому обсязі виробництва.

Існує багато методик визначення економічної ефективності в різних областях, але усі вони зводяться до того, що основною оцінкою реальної економічної ефективності НДР за рік виступає коефіцієнт економічної ефе-

ктивності, що визначається по формулі:

$$K_{ef} = \frac{E}{B}, \quad (10.9)$$

де E , B – відповідно сума реального економічного ефекту від упровадження результатів НДР за рік і загальну суму витрат НДР за цей же період, тис. грн.

Абсолютна економічна ефективність витрат на НДКР розраховується з урахуванням величини капітальних витрат. Так для відносно невеликої величини капітальних витрат діє наступна формула:

$$E_{НДР} = E_e / \left(\sum_{t=1}^{T_{НДР}} S_{НДРt} k_{np.s} \right), \quad (10.10)$$

при значних капітальних вкладеннях для виконання НДКР:

$$E_{НДР} = \Delta C_n / \sum_{t=1}^{T_{НДР}} C_{НДРt}, \quad (10.11)$$

де E_e – річний економічний ефект від упровадження результатів НДКР, обумовлений без обліку перед виробничих і капітальних витрат на її виконання;

$T_{НДР}$ – число років виконання НДКР;

ΔC_n – очікувана економія на приведених народногосподарських витратах у розрахунковому році з урахуванням фактора часу;

$C_{НДРt}$ – витрати, обумовлені виконанням НДР.

На різних етапах розрахунку економічної ефективності визначають попередній, очікуваний і фактичний економічний ефект. Слід відзначити, що у розвинених країнах світу наука фінансується на рівні 3,5 – 4 % від ВВП та існують інші джерела фінансування, а в Україні – на рівні 0,21 % від ВВП, що є стримуючим фактором її розвитку.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Як формулюється поняття «наука»?
2. Дайте характеристику особливостей сучасної науки.

3. Які види науково-дослідних робіт Вам відомі?
4. У чому суттєва відмінність фундаментальних і прикладних наукових досліджень?
5. Визначить мету та задачі пошукових, науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт.
6. Перечисліть основні етапи дослідницько-конструкторських робіт.
7. Визначить роль та місце патентної та науково-технічної інформації.
8. Які патентні фонди Вам відомі? Надайте їх характеристики.
9. Визначить ціль використання патентної та науково-технічної інформації на різних стадіях життєвого циклу виробу чи технології.
10. Охарактеризуйте організаційну структуру науки.
11. Функції Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів у державному регулюванні в сфері наукової діяльності.
12. Розрахунок сіткової моделі при плануванні науково-дослідної роботи.
13. Як визначається економічний ефект від використання нової техніки?
14. Назвіть показники економічної ефективності нової техніки?

ТЕСТИ

1. *Наука – це:*
 - а) одна з філософських категорій;
 - б) сполучна ланка між людиною й виробництвом;
 - в) сфера дослідницької діяльності, спрямована на виробництво нових знань про природу, суспільство й процеси мислення.
2. *Фундаментальні НДР можуть бути:*
 - а) теоретичні й експериментальні;
 - б) вільні й пошукові;
 - в) пошукові й прикладні.
3. *До особливостей, що характеризують розвиток науки, відносять:*
 - а) перетворення науки в невиробничу силу;
 - б) стабілізація обсягів приросту знань;
 - в) розширення сфери застосування науки;
 - г) мінливість науки;
 - д) системність науки.
4. *Джерела патентної інформації являють собою:*

- а) нове й те, що має відмінності технічного рішення завдань;
- б) документи, що містять відомості про відкриття, винаходи корисних моделей, промислових зразків, товарних знаків;
- в) різного роду технічні знання, що не мають правового захисту, включаючи методи, способи, досвід.

5. Теоретичні НДР припускають:

- а) висування гіпотез – наукових припущень, що підлягають доказу або спростуванню;
- б) чітку орієнтацію на одержання результатів, що мають потенційне й оцінюване виробниче значення в певних областях;
- в) орієнтацію на напрямок дослідження, а можливість одержання чіткого результату при цьому не прогнозується.

6. Скільки етапів включають ДКР:

- а) 4;
- б) 5;
- в) 3.

7. При реалізації ескізного проекту:

- а) збираються готові вироби;
- б) спрацьовуються технологічні процеси;
- в) розробляються макети.

8. У технічному проекті:

- а) збираються готові вироби;
- б) спрацьовуються технологічні процеси;
- в) розробляються макети.

9. Ціль використання патентної й науково-технічної інформації на етапі конструкторської й технологічної підготовки виробництва:

- а) перевірка патентоспроможності виконуваних розробок;
- б) удосконалювання організації й керування виробництв;
- в) підвищення уніфікації конструкторських і технологічних рішень, скорочення непотрібного дублювання.

10. Органи науково-технічної інформації бувають:

- а) галузеві й міжгалузеві;
- б) підрозділи на підприємствах, у науково-дослідних інститутах і проєктних організаціях;
- в) регіональні й територіальні.

11. Шостий етап прикладних НДКР – це:

- а) дослідне виробництво;
- б) експериментальні роботи;
- в) проектні роботи.

12. На різних етапах розрахунку визначають такі види економічного ефекту:

- а) фактичний, ефект минулих років, сумарний;
- б) результуючий, очікуваний, негативний;
- в) попередній, очікуваний, фактичний.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. Створена автоматизована лінія для виготовлення продукції. Визначити економічну доцільність її впровадження замість існуючого технологічного процесу ($E_n=0,15$).

Показник	Базовий варіант			Новий варіант		
	А–І	К–О	П–Я	А–І	К–О	П–Я
Одноразові витрати на НДДКР, тис. грн	–	–	–	12,0	12,0	16,3
Балансова вартість обладнання, тис. грн	28,6	33,7	35,2	54,8	62,8	58,9
Витрати на виробничу площу, тис.грн	24,8	20,5	22,0	21,2	19,5	18,8
Кількість робітників, чол	10	9	9	4	3	4
Середньорічна зарплата одного робітника, грн	2880	2890	2780	3020	3015	3030
Нарахування на зарплату, %	32,5	32,5	32,5	32,5	32,5	32,5
Вартість електроенергії, що витрачається за рік, грн	736	722	720	752	744	736
Норма амортизації обладнання, %	15	15	15	15	15	15
Витрати на ремонт обладнання, % від балансової вартості обладнання	9	9	9	9	9	9
Річні витрати на амортизацію, ремонт і утримання приміщення, грн	3650	3720	3800	3120	3200	3370

Задача 2. Завдяки вдосконаленню планування робочих місць на ділянці зменшилася трудомісткість виготовлення продукції, що дозволило зменшити суму зарплати основних робітників з розрахунку на 100 одиниць продукції на 4 грн. При цьому:

Показник	А–І	К–О	П–Я
Економія зарплати становить від усієї суми зниження собівартості, %	70	65	75
Річна виробнича програма ділянки, тис. шт.	500	450	600
Додаткові одноразові витрати на перепланування робочих місць, грн	1900	1500	2200

Визначити умовно-річну економію й річний економічний ефект від інновації ($E_n=0,15$).

Задача 3. Розрахуйте економічну ефективність упровадження способів механізації на операціях, які раніше виконувалися вручну, за такими даними ($E_n=0,15$, $k_3=0,9$):

Показник	А–І	К–О	П–Я
Погодинна тарифна ставка робітника 1 розряду, грн	8,43		
Тарифний коефіцієнт до впровадження способів механізації	1,145	1,11	1,2
Тарифний коефіцієнт після впровадження способів механізації	1,245	1,31	1,27
Норма часу на виконання операції до впровадження, хв	110	115	100
Норма часу на виконання операції після впровадження, хв	60	90	55
Річна виробнича програма, тис. шт.	90	120	100
Вартість нової машини, що вводиться, грн	8360	9000	8120
Кількість нових машин, шт.	2		
Установлена потужність двигуна однієї машини, кВт	0,18	0,17	0,18
Вартість 1 квт/год, грн	0,37		
Річні витрати на запчастини на одну машину, грн	410	438	390
Норма амортизаційних відрахувань, %	15	20	15
Відсоток відрахувань на зміст і експлуатацію встаткування, %	20	20	18
Додаткова заробітна плата основних робітників, %	10		
Нарахування на заробітну плату, %	39		
Кількість робочих днів у році	255		
Режим роботи, змін	1	2	1

ГЛОСАРІЙ

Знання – перевірений практикою результат пізнання дійсності, адекватне її відображення у свідомості людини; це ідеальне відтворення в мовній формі узагальнених уявлень про закономірні зв'язки об'єктивної реальності світу.

Метод (гр. *methodos*) – спосіб пізнання, дослідження явищ природи і суспільного життя; це також сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання; це спосіб досягнення мети в теорії, що розробляється. Метод є об'єктивним, оскільки дозволяє відображати дійсність і її взаємозв'язки, одночасно метод є суб'єктивним, тому що використовується певною людиною з її суб'єктивними властивостями.

Наука – це сфера безперервного розвитку людської діяльності, основною ознакою і головною функцією якої є відкриття, вивчення й теоретична

систематизація об'єктивних законів про об'єктивну дійсність з метою їх практичного застосування.

Наукова діяльність – інтелектуальна творча робота, спрямована на здобуття і використання нових знань.

Наукова інформація – це сукупність повних, точних відомостей про розвиток природи, суспільства і людини, зафіксованих у науковому документі. Первинна інформація – це вихідні дані, які є результатом конкретних експериментальних досліджень, вивчення практичного досвіду. Вторинна інформація – це результат аналітико-синтетичної переробки первинної інформації.

Прикладні наукові дослідження – наукова і науково-технічна діяльність, спрямована на здобуття та використання знань для практичних цілей. Наукові дослідження здійснюються з метою одержання наукового результату.

Теорія – система узагальнених знань, пояснення тих чи інших сторін дійсності. Теорія є духовним, розумовим відображенням і відтворенням об'єктивної реальної дійсності.

УДК (універсальна десятична класифікація) – це міжнародна універсальна система, яка дозволяє детально представити зміст документальних фондів, забезпечити оперативний пошук інформації, має можливість свого розвитку і самовдосконалення.

Фундаментальні наукові дослідження – наукова теоретична та (або) експериментальна діяльність, спрямована на здобуття нових знань про закономірності розвитку та взаємозв'язку природи, суспільства, людини.

Функція методу полягає в тому, що з його допомогою отримують нову інформацію про навколишню дійсність, заглиблюються в сутність явищ і процесів, розкривають закони і закономірності розвитку, формування і функціонування об'єктів, які досліджуються. Функціями знання є узагальнення розрізнених уявлень про закономірності природи, суспільства і мислення; збереження в узагальнених уявленнях усього того, що може бути застосовано в практичній діяльності.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Крушельницька О.В. Методологія та організація наукових досліджень: навч. Посібник/ О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2006. – 206 с.
2. Ніколаєнко С.М. Наукові дослідження в університетах – визначаль-

ний чинник зростання якості освіти/ С.М. Ніколаєнко. – К. : Прок-Бізнес, 2007. – 175 с.

3. Пушкарь А.И. Основы научных исследований и организация научно-исследовательской деятельности: учеб. пособ./ Пушкарь А.И., Потрашкова Л.В. – Х. : ИНЖЕК, 2006. – 279 с.

4. Декарт Р. Міркування про метод. Обр. произв. – М., 1950. – 305 с.

5. Шейко В.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності: підручник/ В.М. Шейко, Н.М. Кушнарєнко. – К. : Знання, 2006. – 307с.

6. Кун Т. Структура наукових революцій: Пер. з англ. – М. : Прогрес, 1975. – 288 с.

7. Стеченко Д. М. Методологія наукових досліджень: підручник/ Д.М. Стеченко, О.С. Чмир. – К. : Знання, 2007. – 317 с.

8. Шишка Р.Б. Організація наукових досліджень та підготовка магістерських і дисертаційних робіт: навч. посіб./ Р.Б. Шишка. – Х. : Еспада, 2007. – 361 с.

9. Пілюшенко В.Л. Наукове дослідження: організація, методологія, інформаційне забезпечення: навч. посіб./ В.Л. Пілюшенко. – К. : Лібра, 2004. – 343 с.

10. Гавриленко О. П. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. / О. П. Гавриленко. – 2008. – 172 с.

11. Крылов И.И. Основы научных исследований/ И.И. Крылов. – М. : Мир, 2000. – 320 с.

12. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. / А. М. Єріна, В. Б. Захожай, Д. Л. Єрін. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 212 с

13. Маригодов В.К. Теория и практика научных исследований/ В.К. Маригодов . – Севастополь : СевНТУ, 2007. – 247 с.

14. Мигаль В.Д. Теорія і методи наукової творчості: навч. посіб./ В.Д. Мигаль –Х. : ИНЖЕК, 2007. – 423 с.

15. Методичні вказівки з курсу «Методологія наукових досліджень в інформаційній економіці» для студентів спеціальності «Маркетинг» денної та заочної форми навчання / уклад. : М. В. Літвиненко, С. М. Тарасенко. – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 60 с.

16. Літвиненко М.В. Формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні організації / М.В. Літвиненко, А.О. Кравцов // Вісник НТУ «ХП». – Харків: НТУ “ХП”, 2013. –№20 (993).– С.40 – 47.

Розділ 11. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

11.1. Поняття та класифікація витрат

В умовах ринкової економіки, а також економіки перехідного періоду особливе значення набувають такі поняття, як витрати на виробництво і реалізацію продукції, собівартість продукції, структура витрат, можливі напрями їх зменшення і т. ін. Це пояснюється тим, що від них значною мірою залежать рівень цін, з яким фірма виходить на ринок та позиція фірми і її товару на ринку. Ці поняття пов'язані між собою економічно, організаційно та технологічно при тому, що існують суттєві розбіжності між ними.

В російській мові використовуються декілька різних понять, які стосуються цієї тематики – а саме – «расходы, издержки, затраты». В українській мові всі ці поняття відображаються одним словом – «витрати», іноді – «затрати». Тому сутність слова «витрати» в кожному разі треба пов'язувати з конкретним контекстом.

Витрати підприємства – це виражена в грошовій формі сукупність усіх спожитих матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів на виробництво і реалізацію того чи іншого виду продукції (робіт, послуг) або будь-якого іншого виду операційної діяльності підприємства.

У відповідності з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку (П(с)БО) 16 «Витрати» витратами звітного періоду визнаються зменшення активів, або збільшення зобов'язань у вигляді рахунків до оплати, які є пов'язаними з виникненням певних оперативних або поточних господарських потреб та вимог, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.

«Затрати» – це зменшення активів (грошей), або збільшення зобов'язань у вигляді рахунків до оплати, які є пов'язаними з виникненням певних оперативних або поточних господарських потреб та вимог.

«Витрати» (рус. «издержки») – це грошовий еквівалент суми ресурсів, які використовуються з певною виробничою або іншою операційною метою впродовж визначеного періоду.

Поняття «витрати» має також значення певної планової чи фактичної величини окремої статті калькуляції, яка відноситься до одиниці конкретного виду продукції (робіт, послуг) впродовж періоду, що розглядається.

Оскільки в основі поточного та стратегічного управління діяльністю підприємства закладений облік та управління витратами, а всі вони мають різну економічну природу, призначення, джерела і напрями використання, то важливе значення має класифікація витрат, їх состав і структура. Існують різні підходи щодо класифікації витрат.

Витрати на виробництво і реалізацію продукції класифікуються за такими ознаками:

- за місцем (центрами) виникнення витрат;
- за видами продукції, роботи, послуг;
- за структурою витрат;
- за способом перенесення вартості на продукцію;
- за ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат;
- за календарними періодами;
- в залежності від структури виробничого процесу;
- в залежності від об'єкту віднесення витрати поділяються на такі, що відносяться на продукцію і такі, що відносяться на період;
- за видами витрат.

За місцем (центрами) виникнення витрат, вони групуються по виробництву в цілому, по окремим виробництвам, по цехам, по виробничим дільницям, службам і іншим адміністративно відокремленим структурним підрозділам підприємства. Залежно від характеру та призначення виконуваних процесів виробництво поділяється на основне і допоміжне. До основного виробництва відносяться цехи і виробничі дільниці, які беруть безпосередню участь у виробництві продукції. Допоміжне виробництво призначене для обслуговування цехів і дільниць основного виробництва, а саме – виконання робіт з технічного обслуговування і ремонту основних фондів, забезпечення інструментом, забезпечення різноманітними видами енергії, а також транспортними та іншими видами послуг.

За видами продукції (робіт, послуг) або об'єктами калькулювання витрати групуються за окремими виробами, за типовими представниками виробів, за групами однорідних виробів і за індивідуальними замовленнями. Крім того витрати відносяться на валову, товарну і реалізовану продукцію. Тобто при цьому приймається до уваги існуючий на підприємстві порядок віднесення витрат на вироблювану продукцію.

За структурою витрат, вони підрозділяються на прості і комплексні.

До простих відносяться витрати, що мають однакову економічну природу, одноелементні витрати (сировина, матеріали, покупні напівфабрикати і готові комплектуючі вироби, паливо енергія, основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальні заходи та ін.).

Комплексними називаються витрати, які включають кілька різних економічних елементів (витрати на утримання і експлуатацію обладнання, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, збутові витрати тощо).

За способом перенесення вартості на продукцію витрати поділяються на прямі і непрямі. До прямих витрат відносяться витрати, що пов'язані з виробництвом конкретних видів продукції і які можуть бути безпосередньо, тобто прямо включені в їхню собівартість (витрати на сировину, основні матеріали, покупні напівфабрикати і комплектуючі вироби, основна і додаткова заробітна плата з нарахуваннями основних виробничих робітників).

До непрямих витрат належать витрати, пов'язані з виробництвом кількох видів продукції, і які включаються в собівартість за допомогою спеціальних методів (витрати на утримання та експлуатацію обладнання, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати тощо). Непрямі витрати утворюють комплексні статті калькуляції, які включають кілька економічних елементів.

За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат, вони поділяються на постійні (умовно-постійні), змінні (умовно-змінні) і змішані.

Постійними називаються витрати, абсолютна величина яких в певних межах практично не залежить від обсягів виробництва, а питомі постійні витрати змінюються обернено пропорційно до зміни обсягу виробництва (витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, орендна плата, амортизація при використанні прямолінійного методу нарахування та інші). Графічна залежність сумарних постійних і питомих постійних витрат від обсягу виробництва представлена на рисунку 11.1.

Змінними називаються витрати, абсолютна величина яких змінюється прямо пропорційно зміні обсягу виробництва, а питомі змінні, тобто змінні на одиницю продукції залишаються незмінними (витрати на сировину, основні матеріали, покупні напівфабрикати і комплектуючі вироби, паливо і енергія на технологічні цілі, основна і додаткова заробітна плата з нарахуваннями основних виробничих робітників). Графічна залежність сумарних

питомих і питомих змінних витрат від обсягу виробництва представлена на рисунку 11.2.

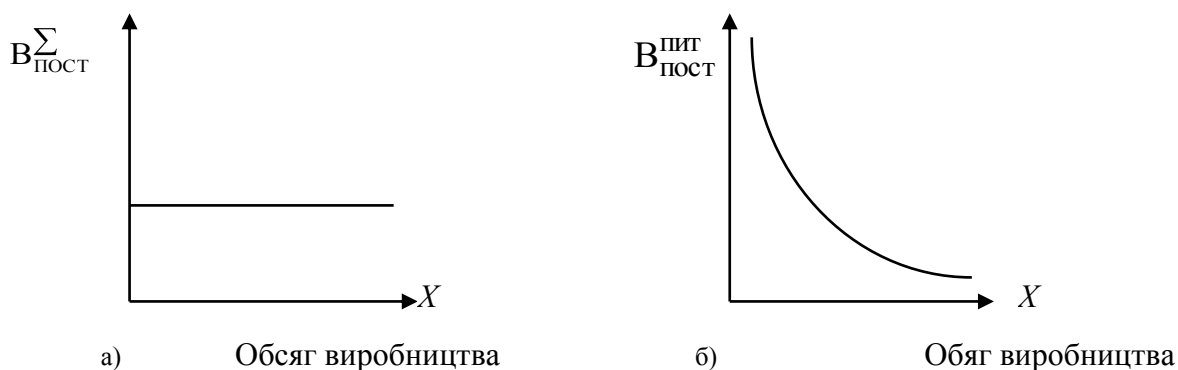


Рисунок 11.1 – Залежність сумарних і питомих постійних витрат від обсягу виробництва

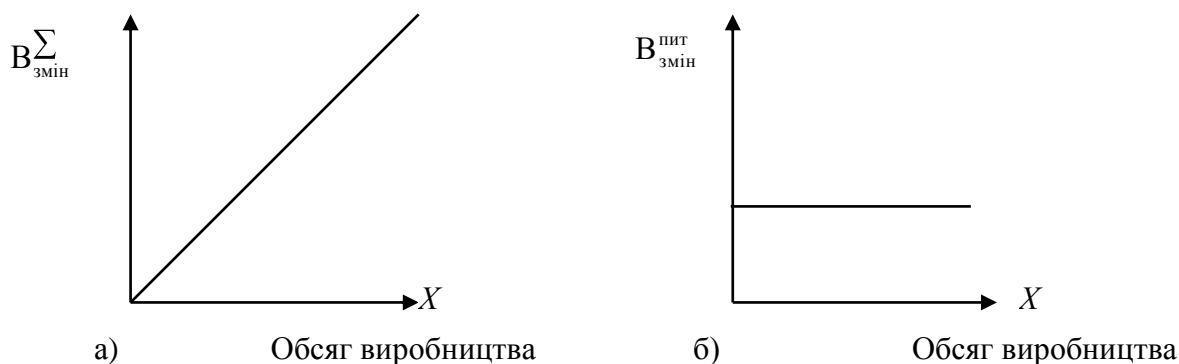


Рисунок 11.2 – Залежність сумарних і питомих змінних витрат від обсягу виробництва

На рисунку 11.3 представлена графічна залежність сумарних витрат і питомих сумарних витрат від обсягу виробництва.

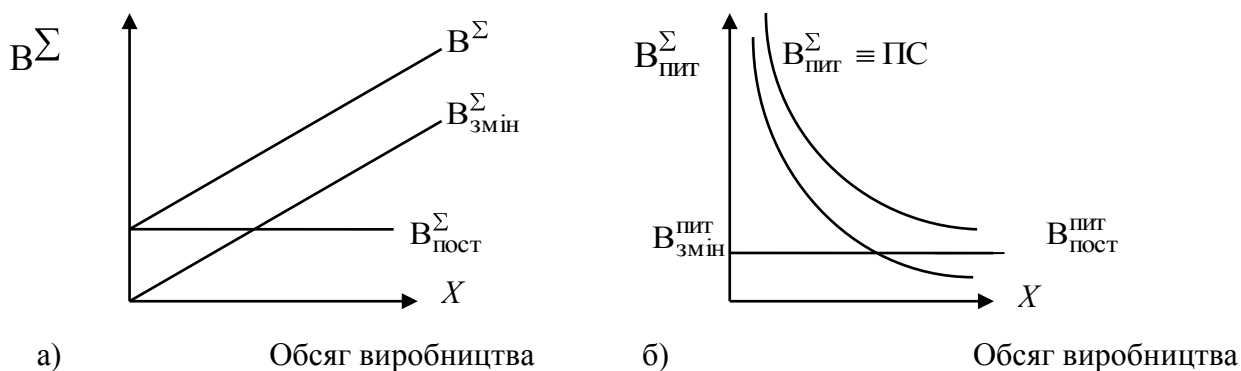


Рисунок 11.3 – Залежність сумарних витрат і питомих сумарних витрат від обсягу виробництва

Як видно із рис. 11.3б при збільшенні обсягів виробництва зменшуються питомі сумарні витрати, тобто повна собівартість продукції, наближаючись за своєю величиною до питомих змінних витрат.

Змішаними називаються витрати, абсолютна величина яких змінюється зі зміною обсягу виробництва, але не в прямо пропорційній залежності, тобто іншими словами, ці витрати включають у себе як постійну, так і змінну складову (плата за стаціонарний телефон, плата за електроенергію для великих підприємств, оренда автотранспорту і т. ін.).

За календарним періодами витрати групуються на:

- поточні;
- одноразові;
- довгострокові.

До поточних відносяться витрати, які регулярно відбуваються в окремих календарних періодах (місяць, квартал, тощо).

До одноразових відносяться витрати, які мають місце не періодично, а у відповідності до потреб конкретного замовлення.

До довгострокових відносяться витрати на послуги або роботи тривалістю більше одного календарного місяця.

До наведеної вище класифікації витрат за календарним періодами доцільно, на нашу думку, додати ще один аспект такого групування, а саме їх поділ на витрати, що відносяться до даного періоду (періоду, що розглядається) і відповідно такі, які не належать до даного періоду (див. рис. 11.4). Такий підхід є особливо актуальним в тих випадках, коли аналізується і оцінюється ефективність діяльності підприємства за якийсь період. В цьому випадку, для того щоб отримати об'єктивну оцінку, треба якомога точніше виділити із всієї суми витрат, які були зроблені в періоді, що розглядається саме ті, які до нього безпосередньо відносяться, тобто є зв'язаними саме з виробничою і господарською діяльністю цього періоду.

Природньо, що таке ж саме групування є необхідним, коли аналізується і оцінюється ефективність діяльності підприємства за якийсь період, і для грошових надходжень.

В залежності від структури виробничого процесу витрати поділяються на:

- продуктивні;
- непродуктивні.

До продуктивних відносяться витрати, які передбачені технологією виробництва.

До непродуктивних відносяться витрати, які виникають завдяки відхиленням від технологічного процесу.

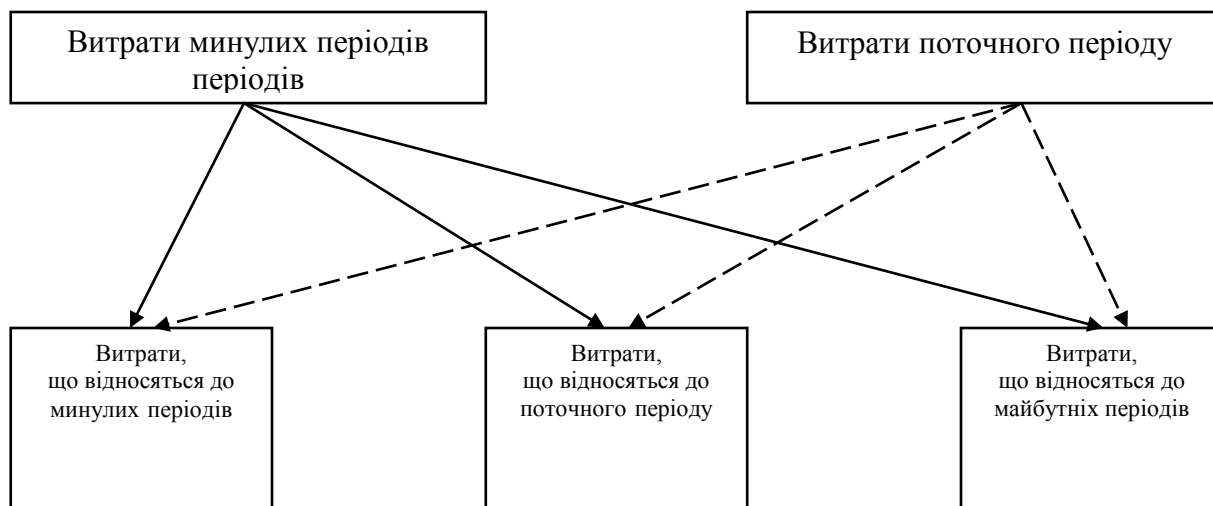


Рисунок 11.4 – Поділ витрат за календарними періодами для оцінювання ефективності діяльності підприємства за визначений час

В залежності від об'єкту віднесення витрати поділяються на такі, що відносяться на *продукцію* тобто на випуск певного виду продукції або виробів (зазвичай – прямі витрати) і такі, що відносяться на *період* тобто такі, що виникають за певний період, незалежно від виду продукції, що випускається (непрямі витрати).

За видами обліку витрати групуються за:

- економічними елементами;
- статтями калькуляції.

Під *економічними елементами* витрат розуміють економічно однорідні види витрат. Цей підхід використовується для складання кошторисів витрат по підприємству в цілому.

Витрати за *статтями калькуляції* – це витрати на окремі види продукції або виробів. Використовується для визначення собівартості одиниці конкретного виду продукції.

В даному разі наведена досить широка класифікація витрат за 9 ознаками, що є достатнім для використання як на практиці, так і для проведення досліджень. Зрозуміло, що одні й ті ж витрати можуть бути одночасно віднесені до різних класифікаційних груп. Наприклад, витрати за статтями калькуляції можуть бути прямими або непрямими, і в той же час – вони можуть бути віднесені на окремий період або на конкретний виріб і т. ін. В кожному конкретному випадку треба враховувати вплив на їх рівень місця виникнення, технологічних, економічних та організаційних особливостей виробництва. В таблиці 11.1 представлено основні підходи до класифікації витрат за їх видами та характеристикою.

Таблиця 11.1 – Класифікаційні ознаки та види витрат

Класифікаційна ознака	Вид витрат	Характеристика витрат
1. За місцем (центрами) виникнення	– окрема виробнича дільниця; цех; служба; – виробництво в цілому	Витрати, які виникають на окремих виробничих дільницях, цехах, службах підприємства
2. За видами продукції (робіт, послуг) або об'єктами калькулювання	– одноразове замовлення; – група однорідних товарів; – весь обсяг продукції; – в цілому на виробництво	Приймається до уваги існуючий на підприємстві порядок віднесення витрат на вироблену продукцію, а саме – товар, група товарів або весь обсяг виробництва в цілому за період
3. За структурою витрат	– прості	Витрати, які мають однакову економічну природу, одноелементні витрати
	– комплексні	Витрати, які включають різні за природою економічні елементи
4. За видами обліку витрат	– витрати за економічними елементами	Використовуються при розрахунку кошторисів усіх видів
	– витрати за статтями калькуляції	Використовуються при розрахунках собівартості продукції
5. За способами рознесення витрат по місцях їх виникнення	– прямі	Витрати, які можна прямо віднести на виготовлення конкретного виробу
	– непрямі	Витрати, пов'язані взагалі з функціонуванням виробництва і які розподіляються між окремими виробами через систему коефіцієнтів непрямих витрат даного виду

Закінчення таблиці 11.1.

Класифікаційна ознака	Вид витрат	Характеристика витрат
6. За ступенем впливу обсягу виробництва на собівартість окремого виробу	– умовно-змінні (пропорційні)	Витрати, рівень яких є прямопропорційними обсягу виробництва (матеріальні, трудові, деякі витрати на утримання обладнання)
	– умовно-постійні (непропорційні)	Витрати, рівень яких не залежить або непропорційно залежить від обсягів виробництва (основна номенклатура непрямих витрат)
7. За календарними періодами	– поточні	Витрати, які регулярно відбуваються в окремих календарних періодах (місяць, квартал, тощо)
	– довгострокові	Витрати на послуги або роботи тривалістю більше одного календарного місяця
	– одноразові	Витрати, які мають місце не періодично, а у відповідності до потреб конкретного замовлення
8. В залежності від структури виробничого процесу	– продуктивні	Витрати, які передбачені технологією виробництва
	– непродуктивні	Витрати, які виникають завдяки відхиленням від технологічного процесу
9. В залежності від об'єкту віднесення витрат	– на продукцію	Витрати, які відносять на випуск певного виду продукції, виробів (зазвичай – прямі витрати)
	– на період	Витрати, які виникають за певний період, незалежно від виду продукції, що випускається (непрямі витрати)

Розрахунки, які пов'язані з обліком витрат на виробництво та реалізацію продукції, проводяться в двох напрямках – за економічними елементами (економічний розріз витрат) та в калькуляційному розрізі. Мова йде про ті ж самі витрати, але в різних розрізах і з різними напрямками використання. З економічним розрізом пов'язані розрахунки кошторисів витрат за окремими напрямками за певний календарний період, а з калькуляційним – визначення витрат на виготовлення окремого виробу, тобто оцінка собівартості виробу.

Треба підкреслити, що ці два напрями є пов'язаними між собою, доповнюють один одного, що дає змогу вирішити цілу низку економічних,

аналітичних та управлінських задач продовж періоду планування та оперативного управління підприємством та його окремими підрозділами.

В умовах ринкової економіки будь-яка фірма, будь-яке підприємство, які пов'язані з виробництвом товарів, а також виконанням робіт і наданням послуг повинні зважати на той факт, що вони діють в умовах високо конкурентної світової економіки.

11.2. Зміст управління витратами

Управління витратами як одна з найважливіших складових частин загального процесу управління виробничо-господарською діяльністю підприємства включає в себе наступні основні стадії:

- планування витрат;
- контроль витрат;
- аналіз витрат і підготовка інформації та рекомендацій для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Планування витрат – це визначення величини витрат необхідних і достатніх для виконання завдання, що стоять перед підприємством.

Будь-які плани характеризуються в кошторисах, які включають показники в грошовій формі. Так наприклад, виробнича програма (план виробництва і реалізації продукції) і кошторис витрат на виробництво продукції показують, з одного боку, заплановані обсяги продукції, які потрібно виготовити протягом планового періоду і з іншого боку, вартість різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних), які будуть витрачені на її виконання.

Контроль витрат являє собою виявлення відхилень фактичних показників від запланованих. Він дозволяє виявити негативні тенденції в результатах виробничо-господарської діяльності підприємства.

Аналіз витрат має на меті встановлення причин відхилень від плану і підготувати відповідну інформацію і рекомендації для прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на успішне досягнення запланованих результатів.

Процес прийняття рішень є процесом вибору між різними альтернативними варіантами. Проблеми, що виникають у зв'язку з цим, можуть бути найрізноманітнішими. Управління витратами для того і існує, щоб допомагати управлінському персоналу в знаходженні оптимальних рішень у всіх областях виробничо-збутової і господарської діяльності підприємства.

В реалізації названих вище стадій управління витратами одне з найважливіших місць належить аналізу беззбитковості і аналізу співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток».

Одним з найбільш важливих факторів підвищення ефективності виробництва є раціональне використання необхідних і наявних ресурсів, які має і використовує підприємство у своїй виробничій діяльності. Іншими словами, треба розумно управляти ресурсами і витратами, і це вже само по собі призведе до підвищення рівня організації виробництва, його ефективності, зниження собівартості продукції та, в кінцевому рахунку, до збільшення конкурентоздатності фірми, виробництва, товару.

В сучасних умовах, коли, з одного боку, широко розповсюджені комп'ютерні технології на всіх рівнях виробництва та управління, а з другого – широко використовуються укрупнені, приблизні методи розрахунку витрат та управління ними, треба відзначити гостру необхідність підвищення якості обліку та рівня розрахунку витрат в цілому на виробництво і на окремо взятий товар. Спокуса звести всі ці роботи до укрупнених методів – це неконструктивний, хибний шлях, який в умовах жорсткої конкуренції на ринках не може дати бажаного результату. Зрозуміло, що ринок диктує свої умови взагалі, а особливо – в області ціноутворення. Але треба відзначити, що навіть за наявності конкуренції виробник повинен розуміти рівень необхідних йому витрат в натуральному та грошовому вимірах, що в сукупності відображається в собівартості продукції. Ясно, що чим нижче витрати на виготовлення продукції, тим вище рівень економічної свободи виробника.

Треба зазначити, що в усіх розвинутих країнах світу значна увага приділяється проблемам управління витратами як одній із основних в забезпеченні конкурентоспроможності продукції і підприємств. В провідних університетах світу викладаються різні курси, так або інакше пов'язані з управлінням витратами (наприклад, Cost Management & Analysis, Kostentheory und Kostenrechnung, Controlling та ін.). Значні вимоги висуваються також до кваліфікації фахівців, що працюють у цій галузі. Так, наприклад, в США існує Агенція (товариство) по оцінюванню і аналізу витрат (SCEA), яке здійснює програму професійної атестації з присвоєнням атестованим здобувачам кваліфікації дипломованого фахівця-аналітика з оцінювання витрат. Щоб отримати таку кваліфікацію здобувач повинен мати відповідну економічну освіту і досвід практичної діяльності в області аналізу витрат та успішно скласти письмовий екзамен, що проводить агенція.

Предметом курсу «Управління витратами» є вивчення питань, пов'язаних з класифікацією, плануванням і аналізом витрат на виробництво і реалізацію продукції, з методами калькулювання собівартості продукції і складанням кошторисів витрат, визначенням точки беззбитковості і аналізом співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток», впровадженням систем управління витратами, а також питань, що пов'язані з підготовкою інформації і рекомендацій, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Завдання курсу полягають в тому, щоб ознайомити слухачів з класифікацією витрат і їх особливостями, навчити методиці планування і калькулювання собівартості продукції, робіт і послуг на всіх підприємствах незалежно від форми власності і навчити методам управління ними.

Після опанування дисципліни студент повинен:

знати:

- поняття та основні види витрат на виробництво та реалізацію продукції;

- їх особливості та підходи до їх класифікації за різними ознаками;

- зміст і методику обчислення кошторису виробництва за окремими економічними елементами;

- суть калькулювання, його об'єкти та калькуляційні одиниці, види калькуляцій;

- методичні основи калькулювання собівартості і ціни одиниці продукції (робіт, послуг);

- методи калькулювання собівартості сумісно вироблюваної та побічної продукції

- основні поняття і методи аналізу беззбитковості та аналізу співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток»;

- особливості рівновагового аналізу та аналізу співвідношення «витрати – обсяг виробництва - прибуток» в умовах моно- та багатонаменклатурного виробництва;

- найважливіші характеристики основних систем управління витратами та умови їх застосування.

вміти:

- використовувати отримані теоретичні знання в процесі аналітичної роботи та при підготовці прийняття оптимальних управлінських рішень;

- складати кошториси непрямих витрат за економічними елементами;

- класифікувати витрати на виробництво та реалізацію продукції за різними ознаками;
- проводити їх аналіз й економічно обґрунтовувати організаційно-технічні заходи щодо їх зниження;
- складати кошториси непрямих витрат за економічними елементами;
- розраховувати собівартість і ціну одиниці продукції (робіт, послуг);
- розподіляти сумарні витрати сумісного виробництва на окремі види продукції за допомогою різних методів;
- проводити рівноваговий аналіз та аналіз співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток» в умовах моно- та багатоміснатурного виробництва;
- вибирати відповідно до умов конкретного підприємства оптимальну систему управління витратами та впроваджувати її в виробництво.

11.3. Рівноваговий аналіз і аналіз співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток»

Для того, щоб вижити в умовах жорсткої боротьби, щоб домогтися успіху і отримувати прибуток, а саме отримання прибутку в абсолютній більшості випадків є єдиною метою створення та функціонування підприємств в умовах ринкової економіки, підприємства повинні бути здатними забезпечити такий рівень витрат, який би гарантував їм постійне і стійке отримання прибутку.

Відомо, що прибуток визначається як різниця між вартістю реалізованої продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ і сумарними витратами на її виробництво і реалізацію за наступною формулою:

$$\text{Пр}^{\Sigma} = \text{РП}^{\Sigma} - \text{З}^{\Sigma}, \quad (11.1)$$

де Пр^{Σ} – сумарний прибуток підприємства, грн; РП^{Σ} – сумарна виручка від реалізації продукції без ПДВ, грн; З^{Σ} – сумарні витрати на виробництво і реалізацію продукції, грн.

Прибуток на одиницю продукції визначається як різниця між оптовою ціною підприємства, тобто ціною реалізації без ПДВ і повною собівартістю одиниці продукції за формулою:

$$\text{Пр} = \text{ОЦ} - \text{ПС}, \quad (11.2)$$

В умовах багатомономенклатурного виробництва сумарний прибуток визначається за формулою:

$$\text{Пр}^{\Sigma} = \sum_{i=1}^n (\text{ОЦ}_i - \text{ПС}_i) P_{\text{ОР}i}, \quad (11.3)$$

де ОЦ_i , ПС_i , – відповідно оптова ціна підприємства і повна собівартість i -го виду продукції, грн; $P_{\text{ОР}i}$ – річний обсяг реалізації i -го виду продукції в натуральних одиницях; n – кількість найменувань видів продукції, що випускається.

Оскільки в умовах ринкової економіки більшість підприємств є конкурентними, тобто такими, які не можуть істотно впливати на рівень ринкових цін і повинні приймати їх як дані, то фактично єдиним засобом, який забезпечує постійне отримання прибутку є зменшення собівартості шляхом ефективного управління витратами.

Рівноваговий аналіз і аналіз співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток» (CVP-аналіз (costs – volume – profit)) мають достатньо широке застосування при підготовці і прийнятті управлінських рішень в різних сферах виробничо-збутової діяльності промислових підприємств.

Рівноваговий аналіз при цьому має на меті визначення обсягу виробництва і продажів, який забезпечує беззбитковість діяльності підприємства.

Аналіз співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток» використовується для дослідження змін прибутку і витрат зі зміною обсягу виробництва та ряду інших показників, а також дослідження впливу на прибуток підприємства таких показників як обсяг виробництва, постійні і змінні витрати та структура продажів. Вивчення цих взаємозв'язків сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень в різних сферах виробничо-збутової діяльності промислових підприємств. Він дозволяє отримати відповіді на наступні запитання:

– який обсяг виробництва і продажів дозволить досягти цільового (запланованого) прибутку;

- як на рівень прибутку впливають зміни в постійних і змінних витратах, обсягах виробництва і продажів та продажних цін;
- яку ціну при заданому обсязі виробництва необхідно встановити для отримання цільового прибутку;
- яку величину прибутку можна отримати за певного обсягу виробництва і продажів;
- яку структуру витрат треба вибрати для досягнення оптимального рівня рентабельності;
- яку структуру виробництва і продажів необхідно вибрати для отримання максимального прибутку при заданому рівні використання виробничої потужності при наявності обмежень по кількості сировини, фонду робочого часу і т. ін.

При визначенні точки беззбитковості та аналізі різних аспектів співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток», використовується наступні основні поняття:

- маржинальний прибуток;
- питомий маржинальний прибуток;
- коефіцієнт маржинального прибутку.

Маржинальний прибуток визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ, і величиною сумарних змінних витрат на її виробництво та реалізацію або як сума величини сумарних змінних витрат та сумарного прибутку і визначається за такими формулами:

$$МП_p = РП^\Sigma - 3_{\Sigma_{змін}}, \quad (11.4)$$

$$МП_p = 3_{\Sigma_{пост}} + П_p^\Sigma, \quad (11.5)$$

де $МП_p$ – маржинальний прибуток, грн; $РП^\Sigma$ – виручка від реалізації продукції в оптових цінах підприємства, грн; $П_p^\Sigma$ – сумарний прибуток, грн; $3_{\Sigma_{пост}}$ – величина сумарних постійних витрат, грн; $3_{\Sigma_{змін}}$ – величина сумарних змінних витрат, грн.

Питомий маржинальний прибуток – це різниця між оптовою ціною підприємства (ціною реалізації без ПДВ) і величиною змінних витрат на одиницю продукції:

$$\text{МП}_p^{\text{пит}} = \text{ОЦ} - \text{З}_{\text{змін}}^{\text{пит}}, \quad (11.6)$$

де $\text{МП}_p^{\text{пит}}$ – питомий маржинальний прибуток, грн /шт.; ОЦ – оптова ціна підприємства (ціна реалізації без ПДВ), грн /шт.; $\text{З}_{\text{змін}}^{\text{пит}}$ – питомі змінні витрати, грн /шт.

Коефіцієнт маржинального прибутку визначається як частка маржинального прибутку в сумі виручки від реалізації за наступними формулами:

$$K_{\text{МП}_p} = \frac{\text{МП}_p}{\text{РП}^{\Sigma}}, \quad (11.7)$$

$$K_{\text{МП}_p} = \frac{\text{РП}^{\Sigma} - \text{З}_{\text{змін}}^{\Sigma}}{\text{РП}^{\Sigma}} = 1 - \frac{\text{З}_{\text{змін}}^{\Sigma}}{\text{РП}^{\Sigma}}, \quad (11.8)$$

$$K_{\text{МП}_p} = \frac{\text{МП}_p^{\text{пит}}}{\text{ОЦ}} = 1 - \frac{\text{З}_{\text{змін}}^{\text{пит}}}{\text{ОЦ}}, \quad (11.9)$$

де $K_{\text{МП}_p}$ – коефіцієнт маржинального прибутку.

В рівноваговому аналізі застосовуються наступні три визначення точки беззбитковості (точки рівноваги).

Перше – точка беззбитковості (точка рівноваги) показує величину виручки від реалізації продукції без ПДВ, яка дорівнює сумі змінних і постійних витрат для даного обсягу виробництва.

Формулу для розрахунку величини виручки від реалізації продукції, що забезпечує досягнення точки беззбитковості, отримуємо із формули виконання умови беззбитковості:

$$\text{РП}^{\Sigma} = \text{З}_{\text{пост}}^{\Sigma} + \text{З}_{\text{змін}}^{\Sigma}. \quad (11.10)$$

Підставивши в формулу 11.10 значення сумарних змінних витрат:

$$\text{З}_{\text{змін}}^{\Sigma} = \text{З}_{\text{змін}}^{\text{пит}} \cdot X, \quad (11.11)$$

де X – обсяг виробництва в натуральних одиницях, отримаємо остаточну розрахункову формулу:

$$РП_{ТБЗ} = 3\sum_{змін} + 3\sum_{пост} * X, \quad (11.12)$$

де $РП_{ТБЗ}$ – виручка від реалізації продукції, що забезпечує досягнення точки беззбитковості при даному обсязі виробництва. Якщо ж обсяг виробництва буде змінюватися, то відповідно буде змінюватися і положення точки беззбитковості. Оскільки, як видно із формули (11.12), залежність між величиною виручки від реалізації продукції, що забезпечує досягнення точки беззбитковості, і обсягом виробництва є прямо пропорційною, то при зменшенні обсягу виробництва ($X_1 < X$) буде зменшуватися і величина виручки від реалізації продукції, що забезпечує досягнення точки беззбитковості ($РП_{1ТБЗ} < РП_{ТБЗ}$) і відповідно навпаки, якщо $X_2 > X$, то і $РП_{2ТБЗ} > РП_{ТБЗ}$. Графічне визначення першої точки беззбитковості представлено на рис. 11.5.

Друге – при постійній певній ціні реалізації без ПДВ точка беззбитковості показує, при якому обсязі виробництва виручка від реалізації буде дорівнювати сумі постійних і змінних витрат. Як і попередньому випадку розрахункову формулу для визначення точки беззбитковості отримуємо із формули виконання умови беззбитковості 11.10:

$$РП^{\Sigma} = 3\sum_{пост} + 3\sum_{змін}.$$

Підставивши в неї значення сумарних змінних витрат 11.11 та виручки від реалізації без ПДВ (11.13) і виконавши необхідні перетворення, отримуємо формулу 11.14:

$$3\sum_{змін} = 3\sum_{змін}^{пит} * X, \\ РП^{\Sigma} = ОЦ * X \quad (11.13)$$

$$ОЦ * X = 3\sum_{змін}^{пит} * X + 3\sum_{пост},$$

$$X * (ОЦ - 3\sum_{змін}^{пит}) = 3\sum_{пост},$$

$$X_{\text{ТБЗ}} = \frac{3_{\text{пост}}^{\Sigma}}{\text{ОЦ} - 3_{\text{змін}}^{\text{пит}}} . \quad (11.14)$$

Із формули 11.14 видно, що залежність між обсягом виробництва, що забезпечує досягнення точки беззбитковості і ціною реалізації без ПДВ є обернено пропорційною, тобто при зменшенні ціни реалізації ($\text{ОЦ}_1 < \text{ОЦ}$), обсяг виробництва, що забезпечує досягнення точки беззбитковості буде зростати ($X_{1\text{ТБЗ}} > X_{\text{ТБЗ}}$) і відповідно навпаки, при зменшенні ціни ($\text{ОЦ}_2 > \text{ОЦ}$), обсяг виробництва буде зменшуватися ($X_{2\text{ТБЗ}} < X_{\text{ТБЗ}}$).

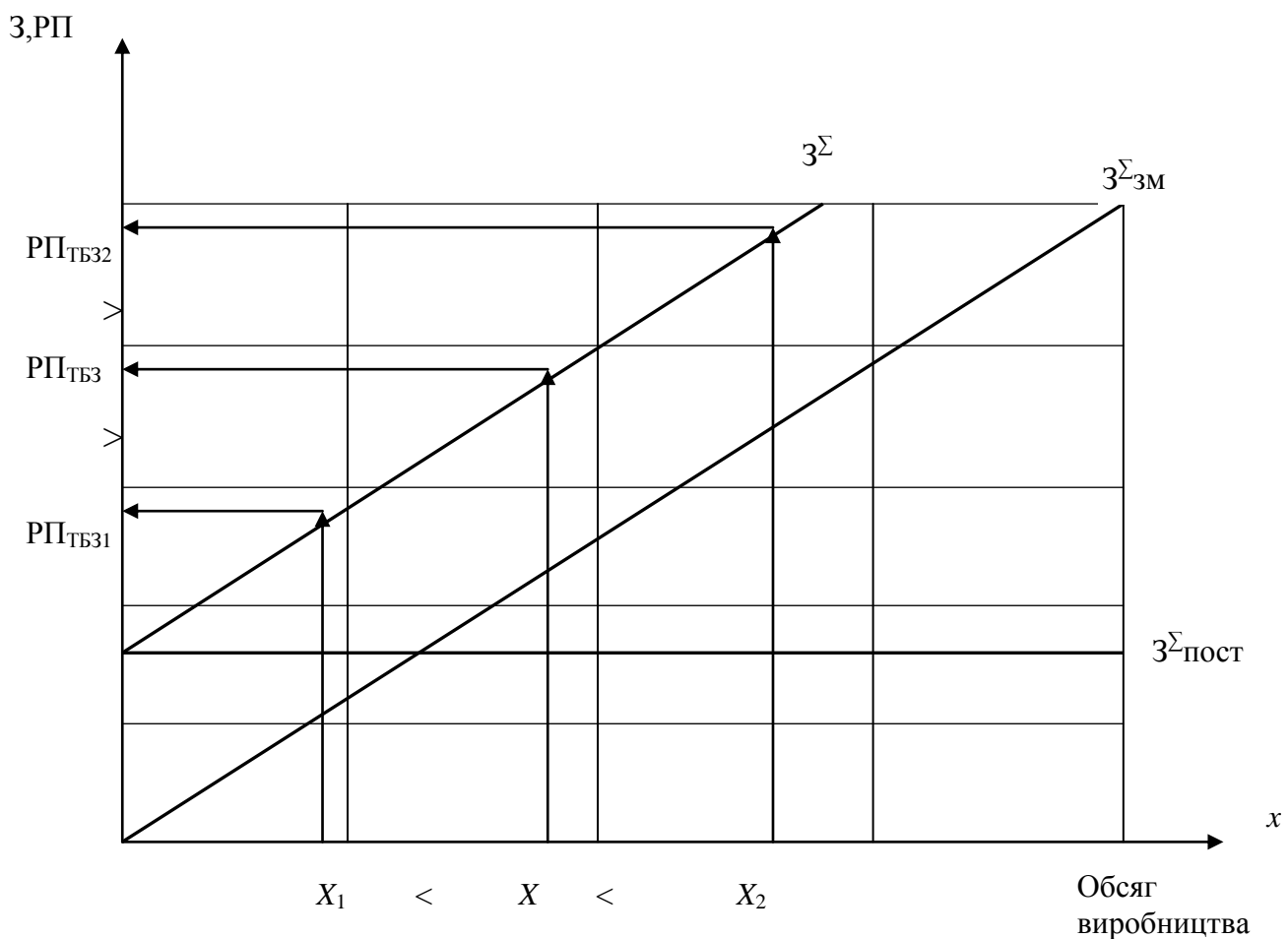


Рисунок 11.5 – Графічне зображення першого визначення точки беззбитковості

Графічне визначення 2-ої точки беззбитковості представлено на рис. 11.6.

Третє – при заданому обсязі виробництва точка беззбитковості показує величину продажної ціни без ПДВ при якій виручка від реалізації продукції буде дорівнювати сумі постійних і змінних витрат. Як і попередніх випадках розрахункову формулу для визначення точки беззбитковості отримуємо із формули виконання умови беззбитковості 11.10:

$$РП^{\Sigma} = 3_{пост}^{\Sigma} + 3_{змін}^{\Sigma}.$$

Підставивши в неї значення сумарних змінних витрат (11.11) та виручки від реалізації без ПДВ (11.13) і виконавши необхідні перетворення наступним чином отримаємо бажану формулу 11.15:

$$3_{змін}^{\Sigma} = 3_{змін}^{пит} * X,$$

$$РП^{\Sigma} = ОЦ * X,$$

$$ОЦ * X = 3_{змін}^{пит} * X + 3_{пост}^{\Sigma},$$

$$ОЦ_{ТБЗ} = 3_{змін}^{пит} + \frac{3_{пост}^{\Sigma}}{X}. \quad (11.15)$$

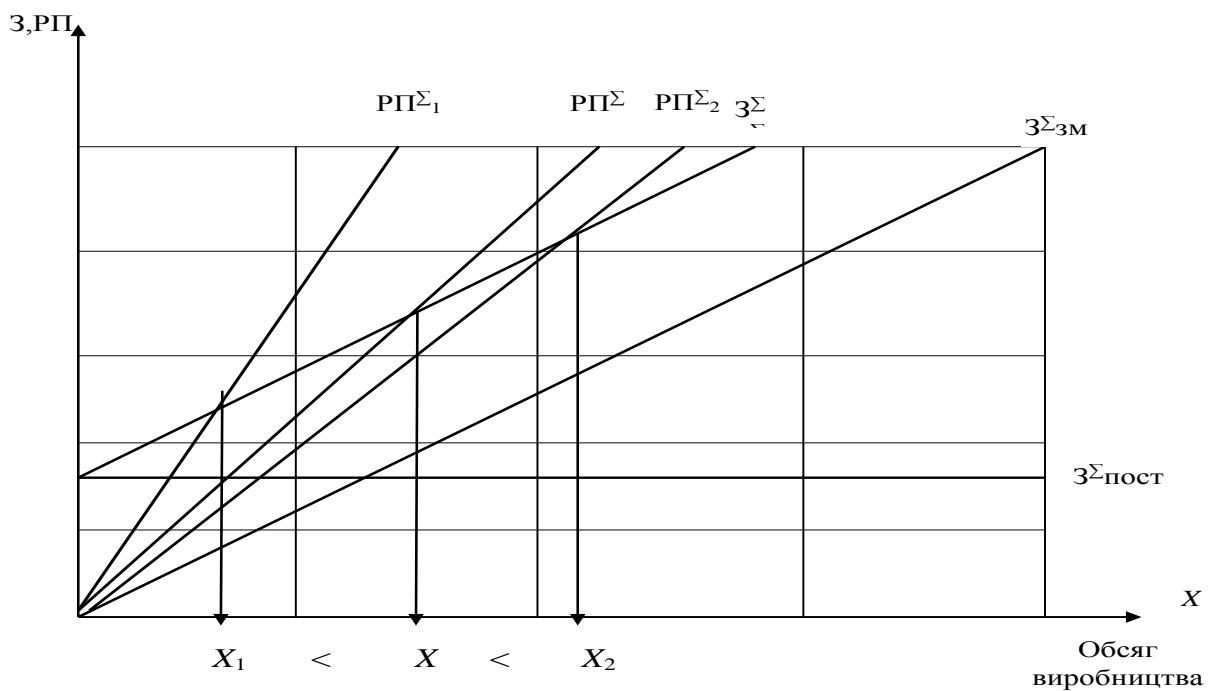


Рисунок 11.6 – Графічне зображення другого визначення точки беззбитковості

Із формули 11.15 видно, що залежність між ціною реалізації без ПДВ, що забезпечує досягнення точки беззбитковості і обсягом виробництва є обернено пропорційною, тобто при зменшенні обсягу виробництва ($X_{1\text{ТБЗ}} < X_{\text{ТБЗ}}$) ціна реалізації, що забезпечує досягнення точки беззбитковості, буде зростати ($\text{ОЦ}_1 > \text{ОЦ}$) і відповідно навпаки, при збільшенні обсягу виробництва ($X_{2\text{ТБЗ}} > X_{\text{ТБЗ}}$), ціна буде зменшуватися ($\text{ОЦ}_2 < \text{ОЦ}$).

Графічне визначення 3-ої точки беззбитковості представлено на рис. 11.7.

Розглянуті вище визначення і співвідношення є справедливими лише для умов монономенклатурного виробництва, тобто коли підприємство виробляє і реалізує один єдиний вид продукції.

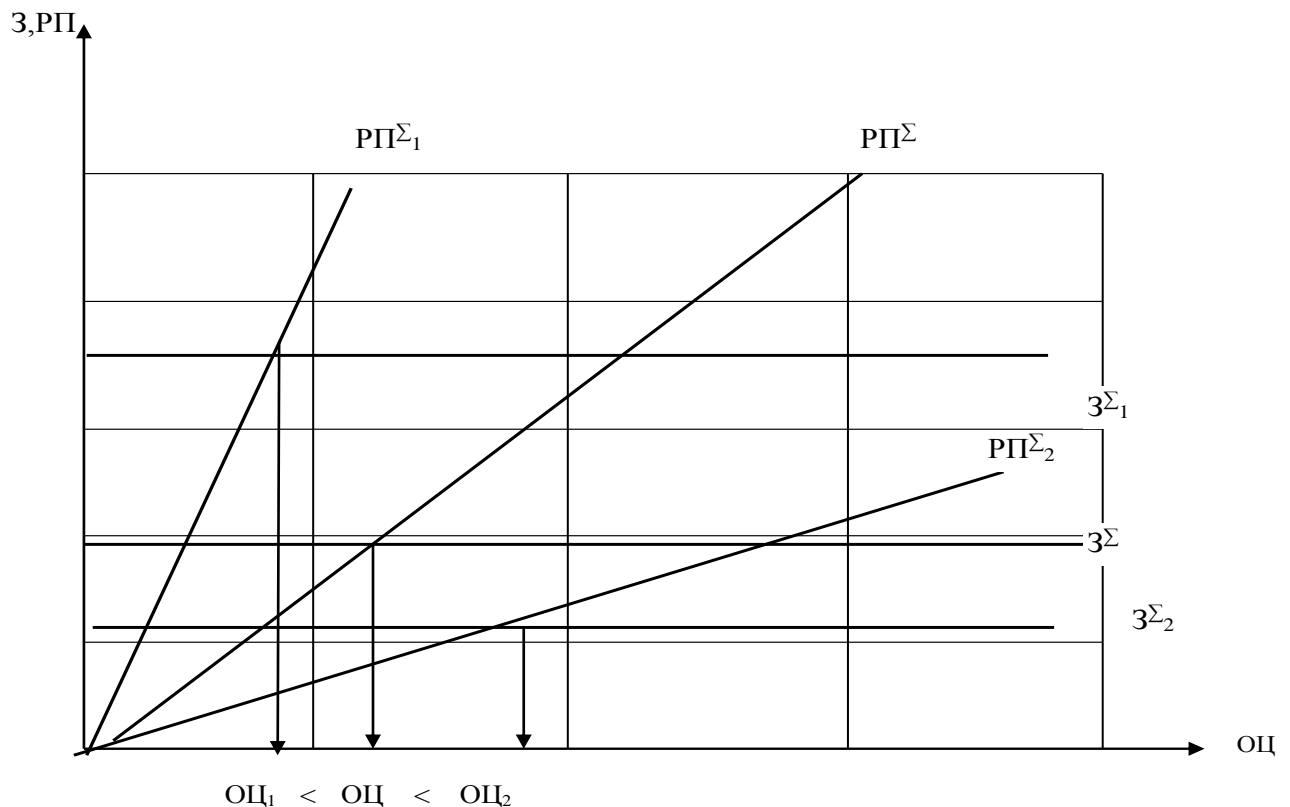


Рисунок 11.7 – Графічне зображення третього визначення точки беззбитковості

Як було розглянуто вище, рівноваговий аналіз в умовах, коли підприємство виробляє і реалізує лише один вид продукції, тобто в умовах монономенклатурного виробництва, зазвичай не викликає ніяких труднощів. Однак на практиці такі випадки трапляються не так часто. Більш звичною є

ситуація, коли підприємство виробляє і реалізує декілька різних видів продукції. В цьому випадку проведення аналізу беззбитковості потребує додаткових вихідних даних, розрахунків і припущень.

Різні ціни реалізації і різні питомі змінні витрати призводять до різних значень питомих маржинальних прибутків і коефіцієнтів маржинальних прибутків. Як наслідок цього положення точки рівноваги і співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток» різняться в залежності від відповідної долі виручки від реалізації окремих видів продукції в загальній сумі виручки від реалізації всіх видів продукції, тобто, від так званої структури продажів.

При проведенні розрахунків, окрім звичних величин, таких як сумарні постійні витрати підприємства, оптові ціни підприємства всіх видів продукції, тобто, ціни реалізації без ПДВ і питомі змінні витрати для визначення точки беззбитковості по підприємству в цілому, необхідно знати так звану структуру продажів, тобто, питому вагу виручки від реалізації кожного виробу в загальній сумі виручки від реалізації всіх виробів. Послідовність розрахунків має наступний вигляд. Спочатку необхідно визначити планову чи бажану структуру продажів, а потім розрахувати обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість виробництва по підприємству в цілому в умовних одиницях продукції за наступною формулою:

$$OB_{TB3} = \frac{3_{\text{пост}}^{\Sigma}}{\sum_{i=1}^n (OЦ_i - 3_{3M_i}^{\text{пит}}) * K_i}, \quad (11.16)$$

де OB_{TB3} – обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість по підприємству в цілому в умовних одиницях продукції в умовних одиницях продукції; $3_{\text{пост}}^{\Sigma}$ – сумарні постійні витрати багатомономенклатурного виробництва, грн; $OЦ_i = OЦ_1, OЦ_2, \dots, OЦ_n$ – оптова ціна i -го виду продукції (ціна реалізації без ПДВ), грн / шт.; $3_{\text{змін}i}^{\text{пит}} = 3_{\text{змін}1}^{\text{пит}} * 3_{\text{змін}2}^{\text{пит}} * \dots * 3_{\text{змін}n}^{\text{пит}}$ – питомі змінні витрати i -го виду продукції, грн / шт., n – кількість найменувань видів продукції, що випускається в плановому періоді; K_i – планова питома вага виручки від реалізації i -го виду продукції в загальній сумі виручки від реалізації всіх виробів без ПДВ впродовж планового періоду в долях одиниці, тобто:

$$\sum_{i=1}^n K_i = 1 \quad (11.17)$$

Перемноживши обсяг виробництва, що забезпечує досягнення точки беззбитковості по підприємству в цілому в умовних одиницях продукції на величину K_i , отримаємо ту кількість одиниць i -го виду продукції, яку необхідно виробити і реалізувати для забезпечення беззбитковості при даній структурі продажів:

$$X_{\text{ТБЗ } i} = \text{ОВ}_{\text{ТБЗ}} \times K_i \quad (11.18)$$

Отримані результати округляються до найближчого цілого числа за загально прийнятими правилами округлення. При цьому робиться припущення, що структура продажів впродовж всього планового періоду залишається незмінною. Якщо ж структура продажів буде змінюватися, то й положення точок беззбитковості буде також змінюватися.

11.4. Визначення обсягу продажів і цін, які забезпечують досягнення передбачуваного прибутку

Визначення обсягу продажу, який забезпечує досягнення запланованого прибутку проводиться із формули прибутку, який визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції без ПДВ і сумарними витратами на її виробництво і реалізацію:

$$\text{Пр}^{\Sigma} = \text{Р} \text{П}^{\Sigma} - \text{З}^{\Sigma} \quad (11.19)$$

та підставивши в неї значення сумарних витрат та виручки від реалізації без ПДВ і виконавши всі необхідні математичні перетворення наступним чином отримаємо бажану формулу 11.20:

$$\begin{aligned} \text{З}^{\Sigma} &= \text{З}_{\text{ЗМІН}}^{\text{ПІТ}} * X + \text{З}_{\text{ПОСТ}}^{\Sigma}, \\ \text{Пр}^{\Sigma} &= \text{ОЦ} * X, \\ \text{Пр}^{\Sigma} &= \text{ОЦ} * X - \text{З}_{\text{ЗМІН}}^{\text{ПІТ}} * X - \text{З}_{\text{ПОСТ}}^{\Sigma}, \end{aligned} \quad (11.20)$$

$$X \times (\text{ОЦ} - 3_{\text{мін}}^{\text{пит}}) = \text{Пр}^{\Sigma} + 3_{\text{пост}}^{\Sigma};$$

$$X_{\text{Пр}} = \frac{\text{Пр}^{\Sigma} + 3_{\text{пост}}^{\Sigma}}{\text{ОЦ} - 3_{\text{мін}}^{\text{пит}}} = \frac{\text{Пр}^{\Sigma} + 3_{\text{пост}}^{\Sigma}}{\text{МП}_P^{\text{пит}}}. \quad (11.21)$$

Ціна без ПДВ, яка забезпечує досягнення запланованого прибутку при заданому обсязі виробництва розраховується наступним чином:

$$\text{ОЦ} * X = 3_{\text{мін}}^{\text{пит}} * X + 3_{\text{пост}}^{\Sigma} + \text{Пр}^{\Sigma}$$

$$\text{ОЦ}_{\text{Пр}} = 3_{\text{мін}}^{\text{пит}} + \frac{\text{Пр}^{\Sigma} + 3_{\text{пост}}^{\Sigma}}{X}. \quad (11.22)$$

Якщо величина запланованого прибутку встановлюється з урахуванням податку на прибуток, то формули об'єму продажів і ціна, які забезпечують досягнення запланованого прибутку отримуємо наступним чином:

$$\text{Пр}_{\text{п}} = \text{Пр}^{\Sigma} * \left(\frac{100 - C_{\text{Пр}}}{100} \right), \quad (11.23)$$

де $C_{\text{Пр}}$ – розмір ставки податку на прибуток, %.

Із формули 11.23 визначаємо величину прибутку Пр^{Σ} і, підставивши його значення в формулу 11.20 та провівши необхідні математичні перетворення, отримаємо бажану формулу для визначення обсягу продажів, що забезпечує отримання запланованого прибутку з врахуванням податку на прибуток:

$$\text{Пр}^{\Sigma} = \frac{100 * \text{Пр}_{\text{п}}}{100 - C_{\text{Пр}}},$$

$$\frac{100 * \text{Пр}_{\text{п}}}{100 - C_{\text{Пр}}} = \text{ОЦ} * X - 3_{\text{пост}}^{\Sigma} - 3_{\text{мін}}^{\text{пит}} * X, \quad (11.24)$$

$$X_{\text{Прп}} = \frac{3_{\text{пост}}^{\Sigma} + \frac{100 * \text{Пр}_{\text{п}}}{100 - C_{\text{Пр}}}}{\text{ОЦ} - 3_{\text{мін}}^{\text{пит}}} = \frac{3_{\text{пост}}^{\Sigma} + \frac{100 * \text{Пр}_{\text{п}}}{100 - C_{\text{Пр}}}}{\text{МП}_P^{\text{пит}}}. \quad (11.25)$$

Із формули 11.24 шляхом відповідних математичних перетворень отримуємо формулу для визначення ціни реалізації, що дозволяє отримати цільовий прибуток з врахуванням податку на прибуток:

$$\begin{aligned} \text{ОЦ} * X &= 3_{\text{змін}}^{\text{пит}} * X + 3_{\text{пост}}^{\Sigma} + \frac{100 * \Pi_{\text{пн}}}{100 - C_{\Pi_{\text{пр}}}} \\ \text{ОЦ}_{\Pi_{\text{пн}}} &= 3_{\text{змін}}^{\text{пит}} + \frac{\frac{100 * \Pi_{\text{пн}}}{100 - C_{\Pi_{\text{пр}}}} + 3_{\text{пост}}^{\Sigma}}{X}. \end{aligned} \quad (11.26)$$

Для умов багатомономенклатурного виробництва розрахунок обсягів виробництва окремих видів продукції, що забезпечують досягнення запланованого прибутку при заданій структурі продажів визначається за наступними формулами:

$$\text{ОВ}_{\text{ТБЗ}} = \frac{3_{\text{пост}}^{\Sigma} + \Pi_{\text{р}}^{\Sigma}}{\sum_{i=1}^n \left(\text{ОЦ}_i - 3_{\text{ЗМ}_i}^{\text{пит}} \right) * K_i}, \quad (11.27)$$

$$X_{\Pi_{\text{р}_i}} = \text{ОВ}_{\Pi_{\text{р}}} * K_i, \quad (11.28)$$

Якщо величина запланованого прибутку встановлюється з урахуванням податку на прибуток, то формули для визначення обсягів продажів, які забезпечують досягнення запланованого прибутку приймають наступний вигляд:

$$\text{ОВ}_{\Pi_{\text{рн}}} = \frac{3_{\text{пост}}^{\Sigma} + \frac{100 * \Pi_{\text{рн}}}{100 - C_{\Pi_{\text{пр}}}}}{\sum_{i=1}^n \left(\text{ОЦ}_i - 3_{\text{ЗМ}_i}^{\text{пит}} \right) * K_i}, \quad (11.29)$$

$$X_{\Pi_{\text{рн}_i}} = \text{ОВ}_{\Pi_{\text{рн}}} * K_i. \quad (11.30)$$

Отримані результати, як і в випадку визначення обсягів виробництва, що забезпечують досягнення точки беззбитковості, округляються до найближчого цілого числа за загально прийнятими правилами округлення. При цьому робиться припущення, що структура продажів впродовж всього планового періоду залишається незмінною.

Якщо ж структура продажів буде змінюватися, то й обсяги виробництва окремих видів продукції будуть також змінюватися.

Зміна структури продажів впливає також на величину сумарного прибутку підприємства. При цьому необхідно мати на увазі, що зміни в структурі продажів продукції, що має більш високе значення коефіцієнта маржинального прибутку на продукцію з більш низьким коефіцієнтом маржинального прибутку зменшує загальний прибуток підприємства і відповідно навпаки – зміни в структурі продажу в бік продукції з великим коефіцієнтом маржинального прибутку збільшує загальну суму прибутку підприємства.

11.5. Аналіз витрат для нестандартних рішень

11.5.1. Звіт про прибутки і збитки з виведенням маржинального прибутку

При складанні звіту про прибутки і збитки з виведенням маржинального прибутку сумарні витрати розподіляється на постійні і змінні, а змінні у свою чергу на змінні виробничі та змінні адміністративні і збутові. Потім змінні виробничі витрати віднімаються від суми виручки від реалізації продукції без ПДВ і отримана величина складає виробничий маржинальний прибуток.

Від виробничого маржинального прибутку віднімаємо змінні адміністративні і збутові витрати і отримуємо маржинальний прибуток. Далі від маржинального прибутку віднімаємо сумарні постійні витрати і внаслідок чого отримуємо суму валового прибутку.

Форма звіту про прибутки і збитки з виведенням маржинального прибутку приведена в таблиці 11.2.

Звіт про прибутки і збитки на основі маржинального прибутку відображає динаміку витрат. Він показує співвідношення змінних і постійних витрат незалежно від характеру функції, з якою пов'язана ця стаття витрат.

Таблиця 11.2 – Форма звіту про прибутки і збитки з виведенням маржинального прибутку

Види продукції	А	Б	В	і т.д.	Разом
Показники					
1. Виручка від реалізації продукції без ПДВ	+	+	+	+	+
2. Змінні виробничі витрати	+	+	+	+	+
3. Виробничий маржинальний прибуток	+	+	+	+	+
4. Змінні адміністративні витрати і витрати на збут	+	+	+	+	+
5. Маржинальний прибуток, МП _р	+	+	+	+	+
6. Сумарні постійні витрати, $3\sum_{\text{пост}}$	–	–	–	–	+
7. Сумарний прибуток, $\Pi_r\sum$	–	–	–	–	+

За допомогою цієї інформації можна визначити:

- чи починати виробництво цієї продукції або краще відмовитися від його;
- чи варто приймати ціну за замовленням нижче нормального рівня цін і багато іншого.

Вона також допоможе

- оцінити можливі варіанти рішень, які пов'язані з виробництвом нової продукції, проведенням рекламної компанії і т. ін.;
- дати оцінку результатам виробничо-господарської діяльності;
- вибрати оптимальне завантаження виробничої потужності і багато чого іншого.

11.5.2. Рішення по замовленням із ціною нижче нормального рівня цін

У нормальних умовах виробництва і реалізації такі замовлення, як правило, не приймаються, оскільки вони не забезпечують прийнятний рівень прибутку. Але в тих випадках, коли є певні труднощі зі збутом продукції або за відсутності достатньої кількості замовлень, коли спостерігається різке скорочення обсягів виробництва, або при гострій виробничій конкуренції чи ситуації конкурентних пропозицій ціни, такі замовлення можуть і мають бути прийнятими.

Це пояснюється тим, що оскільки величина постійних витрат залишається незмінною і при неповному використанні виробничих потужностей, то краще отримати хоч якийсь маржинальний прибуток за рахунок такого замовлення і таким чином покривати хоча б якусь частину постійних витрат, ніж не мати нічого.

Ціна, яка встановлюється в таких випадках називається маржинальною ціною.

Обов'язковою умовою прийняття таких замовлень є перевищення оптової ціни підприємства, тобто ціни реалізації без ПДВ, над змінними питомими витратами:

$$ОЦ \geq З_{змін}^{пит}. \quad (11.31)$$

При цьому слід мати на увазі, що нижня межа ціни (коли $ОЦ = З_{змін}^{пит}$) не забезпечує отримання ніякого маржинального прибутку, а отже і не буде приносити ніякого вкладу на покриття постійних витрат. Але в короткостроковому періоді навіть такі замовлення можуть мати місце, так як вони повністю покривають змінні витрати, в тому числі на заробітну плату основних виробничих робітників (а отже дозволить зберегти кваліфіковану робочу силу), а також витрати на матеріальні і енергетичні ресурси, що дозволить зберегти комерційні зв'язки з їх постачальниками.

11.5.3. Оптимізація виробничої програми за наявності "вузьких місць"

«Вузьким місцем» або стримуючим чинником називається чинник через який звужується, тобто обмежуються, обсяги виробництва і реалізації якої-небудь продукції.

До числа таких стримуючих чинників можуть відноситися:

- 1) обмеження по кількості вихідної сировини;
- 2) обмеження по кількості машинного часу;
- 3) обмеження по трудовитратах;
- 4) обмеження за об'ємом складських приміщень;
- 5) обмеження за об'ємом холодильників і т. ін.

За наявності таких «вузьких місць» і відсутності можливості їх «розшивки» оптимізація виробничої програми з метою отримання максимального прибутку повинна проводитися на основі найбільших значень маржина-

льного прибутку, яка приходить на одиницю виміру стримуючого чинника, а не на одиницю обсягу виробництва, тобто оптимізація виробничої програми проводиться не по питомому маржинальному прибутку, а по відносному маржинальному прибутку на одиницю стримуючого фактора.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Охарактеризуйте задачі аналізу беззбитковості.
2. Розкрийте суть понять «маржинальний прибуток», «відносний маржинальний прибуток» та «коефіцієнт маржинального прибутку».
3. Наведіть приклади використання маржинального аналізу для вирішення господарських задач.
4. Розкрийте суть рівновагового аналізу. Дайте порівняльну характеристику різних точок беззбитковості.
5. Охарактеризуйте особливості рівновагового аналізу в багатоменклатурному виробництві.
6. Як визначаються обсяги реалізації продукції, які необхідні для одержання запланованого прибутку?
7. Як визначити прибуток, який можливо очікувати при даному рівні продажів?
8. Як визначити вплив змін у продажній ціні, постійних та змінних витратах, а також в обсягах виробництва на рівень прибутку?
9. Як визначити вплив змін у структурі продажів на рівень беззбитковості?
10. Як визначити вплив змін у структурі продажів на величину прибутку?
11. Як визначити складається звіт про прибутки і збитки з виведенням маржинального прибутку?
12. Обґрунтуйте застосування маржинального аналізу для оптимізації виробничої програми при наявності «вузьких місць».
13. Обґрунтуйте застосування маржинального аналізу для оптимізації структури виробничої програми.
14. Обґрунтуйте застосування маржинального аналізу при прийнятті рішення щодо запропонованих цін?
15. Обґрунтуйте застосування маржинального аналізу при прийнятті рішення про впровадження додаткових видів продукції.

16. Обґрунтуйте застосування маржинального аналізу при прийнятті рішення про зняття продукції з виробництва.

ТЕСТИ

1. *Маржинальний прибуток – це:*

а) різниця між виручкою від реалізації продукції в продажних цінах з ПДВ і сумою змінних витрат;

б) різниця між виручкою від реалізації продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ, і сумою постійних витрат;

в) різниця між виручкою від реалізації продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ, і сумою змінних витрат.

2. *Маржинальний прибуток – це:*

а) сума постійних і змінних витрат;

б) сума прибутку і постійних витрат;

в) сума прибутку і змінних витрат.

3. *Питомий маржинальний прибуток – це:*

а) різниця між продажною ціною з ПДВ і питомими постійними витратами;

б) різниця між продажною ціною з ПДВ і питомими змінними витратами;

в) різниця між оптовою ціною підприємства, тобто без ПДВ, і питомими змінними витратами;

г) різниця між оптовою ціною підприємства, тобто без ПДВ, і питомими постійними витратами.

4. *Питомий маржинальний прибуток – це:*

а) сума питомого прибутку і питомих змінних витрат;

б) сума питомого прибутку і питомих постійних витрат;

в) сума питомих змінних і постійних витрат.

5. *Коефіцієнт маржинального прибутку – це:*

а) відношення питомого прибутку до оптової ціни підприємства;

б) відношення питомого маржинального прибутку до оптової ціни підприємства;

в) відношення питомого маржинального прибутку до суми питомих змінних і постійних витрат;

г) відношення питомого маржинального прибутку до продажної ціни.

6. *Коефіцієнт маржинального прибутку – це:*

а) відношення маржинального прибутку до суми постійних і змінних витрат;

б) відношення маржинального прибутку до суми виручки від реалізації продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ;

в) відношення маржинального прибутку до суми виручки від реалізації продукції у продажних цінах;

г) відношення сумарного прибутку до суми виручки від реалізації продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ.

7. При заданому обсязі виробництва точка беззбитковості означає:

а) величину виручки від реалізації продукції з ПДВ, що дорівнює сумі змінних і постійних витрат для даного обсягу виробництва;

б) величину виручки від реалізації продукції без ПДВ, що дорівнює сумі маржинального прибутку і змінних витрат для даного обсягу виробництва;

в) величину виручки від реалізації продукції без ПДВ, що дорівнює сумі змінних і постійних витрат для даного обсягу виробництва.

8. Величина виручки від реалізації продукції без ПДВ, при якій буде досягнуто точку беззбитковості:

а) не залежить від обсягу виробництва;

б) прямо пропорційна обсягу виробництва;

в) обернено пропорційна обсягу виробництва.

9. При заданому обсязі виробництва точка беззбитковості показує –

а) величину продажної ціни без ПДВ;

б) величину продажної ціни з ПДВ;

в) величину суми питомого маржинального прибутку і питомих постійних витрат, при яких виручка від реалізації продукції без ПДВ буде дорівнювати сумі постійних і змінних витрат.

10. Ціна реалізації без ПДВ, при якій буде досягнуто точку беззбитковості:

а) не залежить від обсягу виробництва;

б) знаходиться в обернено пропорційній залежності;

в) знаходиться у прямо пропорційній залежності.

11. При відомій постійній ціні реалізації без ПДВ точка беззбитковості показує, при якому обсязі реалізації виручка від реалізації буде дорівнювати сумі –

а) маржинального прибутку і змінних витрат;

- б) маржинального прибутку і постійних витрат;
- в) постійних і змінних витрат;
- г) прибутку і постійних витрат.

12. Обсяг реалізації, при якому буде досягнуто точку беззбитковості –

- а) не залежить від ціни реалізації;
- б) знаходиться у обернено пропорційній залежності;
- в) знаходиться у прямо пропорційній залежності.

13. Ціна реалізації без ПДВ, при якій буде досягнуто точку беззбитковості, є

- а) прямо пропорційною питомим змінним витратам і сумарним постійним витратам і обернено пропорційною обсягу виробництва;
- б) прямо пропорційною обсягу виробництва і обернено пропорційною питомим змінним і сумарним постійним витратам;
- в) прямо пропорційною питомому маржинальному прибутку і обернено пропорційною сумарним постійним витратам.

14. Обсяг реалізації, при якому буде досягнуто точку беззбитковості, є

- а) прямо пропорційним маржинальному прибутку і обернено пропорційним сумарним постійним витратам;
- б) прямо пропорційним сумарним постійним витратам і обернено пропорційним маржинальному прибутку;
- в) прямо пропорційним сумарним постійним витратам і обернено пропорційним питомому маржинальному прибутку.

15. У багатономенклатурному виробництві для визначення обсягів виробництва кожного виду продукції, що забезпечують досягнення точки беззбитковості по підприємству в цілому, при заданій структурі продажів необхідно знати:

- а) сумарні постійні витрати і сумарний маржинальний прибуток;
- б) сумарні постійні витрати і загальний обсяг реалізації;
- в) сумарні постійні витрати і середньозважений питомий маржинальний прибуток.

16. У багатономенклатурному виробництві для визначення обсягу виробництва, що забезпечує досягнення точки беззбитковості по підприємству в цілому в умовних одиницях продукції, при заданій структурі продажів необхідно знати:

- а) сумарні постійні і змінні витрати та сумарний маржинальний прибуток;

б) сумарні змінні витрати та питомі маржинальні прибутки кожного виду продукції;

в) сумарні постійні витрати та питомі маржинальні прибутки кожного виду продукції.

17. При змінах у структурі продажів в багатомономенклатурному виробництві з продукції, яка має більш високе значення коефіцієнта маржинального прибутку на продукцію з більш низьким його значенням, загальний прибуток підприємства:

а) залишається незмінним;

б) збільшується;

в) зменшується.

18. При змінах у структурі продажів у багатомономенклатурному виробництві з продукції, яка має більш низьке значення коефіцієнта маржинального прибутку на продукцію з більш високим його значенням, загальний прибуток підприємства:

а) збільшується;

б) зменшується;

в) залишається незмінним.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. Підприємство виготовляє 4 види продукції А, Б, В і Г. Планова структура продажу, оптові ціни і питомі змінні витрати всіх виробів представлені в таблиці 11.3.

Таблиця 11.3 – Вихідні дані до задачі 1

Вироби	А	Б	В	Г
Показники				
ОЦ	200	250	400	300
$z_{\text{пит}}^{\text{змін}}$	100	120	250	150
K_i	0,4	0,35	0,15	0,1

Визначити обсяги виробництва всіх виробів, які забезпечать досягнення точки беззбитковості по підприємству в цілому, якщо сума постійних витрат складає 3 000 000 грн.

Задача 2. Використовуючи вихідні дані і результати розрахунків попередньої задачі та припустивши, що обсяг реалізації без ПДВ склав 7 000 000 грн.

Визначити сумарний прибуток, який отримає підприємство.

Задача 3. Використовуючи вихідні дані і результати розрахунків попередньої задачі 2, визначити обсяги виробництва всіх виробів, які забезпечать досягнення цільового прибутку в розмірі 2 500 000 грн.

Задача 4. Використовуючи вихідні дані і результати розрахунків 2-х попередніх задач та припустивши, що при тих же обсягах продажів, структура продажів змінилася, саме K_A зменшилася з 0,4 до 0,25, K_G з 0,1 до 0,35, визначити, як зміниться сумарний прибуток фірми?

Задача 5. Фірма «ЕК & СО» виготовляє і реалізує на ринку чотири вироби: А, Б, В, і Г. На основі «портфелю замовлень» виробничий відділ сформував на наступний рік виробничу програму, основні показники якої наведені в таблиці 11.4, включаючи дані щодо оптових цін підприємства (цін реалізації без ПДВ) всіх виробів, їх повної собівартості та структури собівартості, які були надані відділом маркетингу та бюро цін.

Таблиця 11.4 – Вихідні дані до задачі 5

Вироби Показники	А	Б	В	Г
1. Річний випуск, штук	1000	2500	4000	800
2. Оптова ціна підприємства, грн / шт.	2000	2500	3200	4000
3. Повна собівартість, грн / шт.	1800	2200	2800	3500
4. Питомі змінні витрати, грн / шт.	1400	1700	2200	3000
5. Питомі постійні витрати, грн / шт.	400	500	600	500

На основі даних наведених в табл. 11.4 розрахувати сумарний прибуток (Pr^{Σ}) фірми.

Задача 6. Використовуючи вихідні дані попередньої задачі і беручи до уваги той факт, що до керівника фірми звернувся представник іноземної фі-

рми «Maria & Soene» з проханням поставити 1000 штук виробу В за ціною 2600 грн за штуку.

Якою повинна бути відповідь керівника і як вона вплине на фінансові результати діяльності фірми, якщо виробничі потужності підприємства дозволяють виконання цього замовлення?

Задача 7. Виробнича програма заводу по розливу мінеральної води включає чотири види продукції:

- вода №1(негазована);
- вода №2 (слабо газована);
- вода №3 (середньо газована);
- вода №4 (сильно газована).

В таблиці 11.5 наведені дані про оптові ціни підприємства (ціна реалізації без ПДВ), питомі змінні витрати та питомий маржинальний прибуток однієї упаковки води.

Таблиця 11.5 – Вартісні показники виробництва різних видів води

Показники Види продукції	Оптова ціна, грн / упак.	Питомі змінні витрати, грн / упак.	Питомий маржина- льний прибуток, грн / упак.
Вода №1	120	80	40
Вода №2	110	80	30
Вода №3	107	80	27
Вода №4	140	90	50

Маркетингові дослідження показали, що на ринку щорічно є можливість реалізувати: води №1 – 60 000 упаковок; води №2 – 84 000 упаковок; води №3 – 114 000 упаковок; води №4 – 30 000 упаковок.

Для розливу всіх чотирьох видів води використовується одне і те ж саме обладнання з річним дійсним фондом робочого часу 1600 годин, що є «вузьким місцем».

Пропускна здатність обладнання із-за різної ємності і розміру пляшок є різною. Так за рік може бути вироблено: води №1 – 160 000 упаковок; або води №2 – 224 000 упаковок; або води №3 – 240 000 упаковок; або води №4 – 120 000 упаковок.

Визначити пріоритетність випуску різних сортів води при наявності обмеження по фонду машинного часу з метою отримання максимального маржинального прибутку: при ранжуванні за питомим маржинальним при-

бутком; при ранжуванні за величиною маржинального прибутку на одиницю стримуючого фактору; провести порівняння.

Задача 8. Фірма «ЕК & СО» виробила і реалізувала на ринку за рік 15 000 штук побутових фенів за ціною (без ПДВ) 250 грн / шт. Змінні питомі витрати склали 100 грн / шт. Річна сума постійних витрат складає 1 000 000 грн.

Визначити сумарний і питомий маржинальний прибуток, коефіцієнт маржинального прибутку і сумарний прибуток фірми.

Задача 9. Фірма «Макс \$» виробляє і реалізує кофемолки за ціною (без ПДВ) 350 грн /шт. Питомі змінні витрати складають 150 грн /шт. Річна сума постійних витрат складає 1 500 000 грн.

Визначити обсяг продажів, що дозволить отримати прибуток в сумі 1 250 000грн.

Задача 10. Використовуючи вихідні дані попередньої задачі і припустивши, що фірма має за мету отримати чистий прибуток в розмірі 1 200 000 грн. Визначити обсяг продажів, який дозволить досягти запланованого прибутку, якщо податок на прибуток складає 25%.

Задача 11. Фірма «ЕК & СО» виготовляє і реалізує на ринку чотири вироби: А, Б, В, і Г. На основі «портфелю замовлень» виробничий відділ сформував на наступний рік виробничу програму, основні показники якої наведені в таблиці 11.4.4, включаючи дані щодо оптових цін підприємства (цін реалізації без ПДВ) всіх виробів, їх повної собівартості та структури собівартості, які були надані відділом маркетингу та бюро цін.

Як видно із вихідних даних таблиці 11.6 виробництво і реалізація виробу «В» є збитковим (ОЦ < ПС). В зв'язку з цим було запропоновано зняти виріб «В» з виробництва.

Таблиця 11.6 – Вихідні дані до задачі 11

Показники \ Вироби				
	А	Б	В	Г
1. Річний випуск, штук	1000	2500	4000	800
2. Оптова ціна підприємства, грн / шт.	2000	2500	2800	4000
3. Повна собівартість, грн / шт.	1800	2200	3000	3500
4. Питомі змінні витрати грн / шт.	1400	1700	2200	3000
5. Питомі постійні витрати, грн / шт.	400	500	600	500

Як зміняться фінансові результати діяльності фірми, якщо дану пропозицію буде прийнято?

ГЛОСАРІЙ

Аналіз витрат – встановлення причин відхилень від плану і підготувати відповідну інформацію і рекомендації для прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на успішне досягнення запланованих результатів.

Багатоменклатурне виробництво – це випадок, коли підприємство виробляє декілька різних видів продукції.

Беззбитковість – це таке значення виручки від реалізації продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ, яке відповідає сумі постійних і змінних витрат на її виробництво і реалізацію.

Визначення точки беззбитковості (точки рівноваги):

а) перше визначення – точка беззбитковості показує величину виручки від реалізації продукції без ПДВ, яка дорівнює сумі змінних і постійних витрат для даного обсягу виробництва.

б) друге визначення – при постійній певній ціні реалізації без ПДВ точка беззбитковості показує, при якому обсязі виробництва виручка від реалізації буде дорівнювати сумі постійних і змінних витрат.

в) третє визначення точки беззбитковості – при заданому обсязі виробництва точка беззбитковості показує величину продажної ціни без ПДВ при якій виручка від реалізації продукції буде дорівнювати сумі постійних і змінних витрат.

Витрати підприємства – це виражена в грошовій формі сукупність усіх спожитих матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів на виробництво і реалізацію того чи іншого виду продукції (робіт, послуг) або будь-якого іншого виду операційної діяльності підприємства.

Змінні витрати – це витрати, абсолютна величина яких змінюється прямо пропорційно зміні обсягу виробництва.

Коефіцієнт маржинального прибутку – це:

а) відношення питомого маржинального прибутку до оптової ціни підприємства;

б) відношення маржинального прибутку до суми виручки від реалізації продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ.

Контроль витрат – являє собою виявлення відхилень фактичних показників від запланованих. Він дозволяє виявити негативні тенденції в результатах виробничо-господарської діяльності підприємства.

Маржинальний прибуток – це

а) різниця між виручкою від реалізації продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ, і сумою змінних витрат.

б) сума прибутку і постійних витрат.

Монономенклатурне виробництво – це випадок, коли підприємство виробляє лише один вид продукції.

Питомі змінні витрати (змінні на одиницю продукції) – це витрати, які залишаються незмінними при зміні обсягів виробництва.

Питомий маржинальний прибуток – це:

а) різниця між оптовою ціною підприємства, тобто без ПДВ, і питомими змінними витратами.

б) сума питомого прибутку і питомих постійних витрат.

Питомі постійні витрати – це витрати на одиницю продукції, які змінюються обернено пропорційно зі зміною обсягу виробництва.

Планування витрат – це визначення величини витрат необхідних і достатніх для виконання завдання, що стоять перед підприємством.

Постійні витрати – це витрати, абсолютна величина яких в певних межах практично не залежить від обсягів виробництва.

Прибуток – різниця між вартістю реалізованої продукції в оптових цінах підприємства, тобто без ПДВ і сумарними витратами на її виробництво і реалізацію.

Структура продажів – це питома вага виручки від реалізації окремих видів продукції в загальній сумі виручки від реалізації всіх видів продукції.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Войтенко Т. Усе про облік витрат на виробничому підприємстві / Т. Войтенко, Н. Ворона. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор. 2012. – 304 с.
2. Мякота В. Собівартість продукції: від випуску до реалізації / В. Мякота, Т. Войтенко. – 3-те вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор. 2007. – 288 с.
3. Управління витратами / Грещак М.Г., Коцюба О.С. КНУ. 2002. – 131с.
4. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. –К. : ЦУЛ. 2002. – 656с.

5. Управление затратами на предприятии : учебник/ В.Г. Лебедев и др.; под общ. ред. Г.А. Краюхина. – СПб. : «Изд. дом «Бизнес – пресса». 2000, – 277с.
6. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия. – М.: ИНФРА-М., 2005. – 218 с.
7. Івакіна І. Калькулювання витрат сучасний погляд. Різні витрати для різних цілей. – Х. : Фактор. 2008. –176 с.
8. Грещак М.Г. Управління витратами : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Грещак М.Г., Коцюба О.С.– К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
9. Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури. 2008. – 320 с.
10. Сигел Д.Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат. / Сигел Д.Г., Шим Д.К. – М.: Филинь. 1996. – 344 с.
11. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку: нормативна база. – Харків: Курсор, 2000. – 102 с.
12. Манн Р. Контроллинг для начинающих. / Манн Р., Майер Э.– М. : Финансы и статистика, 1995. – 208 с.
13. Рогатюк О.В. Методи управління витратами на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77979.doc.htm
14. Грицай О.І. Застосування методів управління витратами в інноваційній економіці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13811/1/3_915_Vis_720_Menegment.pdf
15. Економічна сутність управління витратами підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681>
16. Управління витратами підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/16330826/finansi/upravlinnya_vitratami_pidpriyemstva
17. Функції управління витратами підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1272020453085/finansi/funktsiyi_upravlinnya_vitratami_pidpriyemstva.
18. Управління витратами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://metod.onat.edu.ua/ru/metod/download/718/ua>
19. Управління витратами підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://www.ipdo.kiev.ua/files/articles/but7.pdf>

20. Ларка М.І. Особливості застосування рівновагового аналізу та аналізу співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток» в багатономенклатурному виробництві / М.І. Ларка, С.П. Сударкіна, А.М. Феррара А.М. // Матеріали ІХ Міжн. наук.-практ. конф. «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції». Тези доповідей. Частина 2. – Харків: ХНУБА, 2017. – С. 147-150.

21. Ларка М.І. Особливості рівновагового аналізу в багатономенклатурному виробництві / М.І. Ларка, С.П. Сударкіна, А.М. Феррара А.М. // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXV Міжн. наук.-практ. конф. MicroCAD-2017, 17-19 травня 2017 р.: у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХПІ». – С. 210.

22. Ларка М.І. Застосування СВР-аналізу в процесі ціноутворення на вітчизняних підприємствах / М.І. Ларка, Ю.В. Манчинська // Наук. видання. Вісн. НТУ «ХПІ». Збірник наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ«ХПІ». – 2012.– 14(920). – С. 111 – 115.

23. Методичні вказівки до виконання розрахункового завдання з курсу «Управління витратами» для студентів економічного факультету / Укл. М.І. Ларка, А.М. Феррара, Т.О. Кобелева – Х.: НТУ «ХПІ», 2015. – 20 с.

24. Ларка М. І. Використання відносного маржинального прибутку для оптимізації виробничої програми / Ларка М.І, А.М. Феррара // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Тези доповідей XXIV Міжн. науко-практ. конф., Ч.ІІІ (18-20травня 2016 р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХПІ». – С. 204.

Розділ 12. СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

12.1. Поняття, значення та види собівартості виробу

Собівартість продукції – це один з найважливіших економічних показників виробництва, який відображає внутрішні процеси на підприємстві та впливає на зовнішню сферу діяльності, оскільки визначає ціну виробництва виробу, а значить, формує ринкову позицію виробника.

Для забезпечення сталої позиції підприємства на ринку необхідно визначати рівень витрат не тільки на все виробництво в цілому (що входить до економічного розрізу витрат), а і відносно до кожного виробу. Калькуляційний підхід до групування витрат дозволяє розрахувати витрати на виготовлення та реалізацію одиниці продукції за певний період, тобто визначити її *собівартість*.

Собівартість – це виражені в грошовій формі сумарні витрати підприємства на виготовлення та реалізацію одиниці продукції.

Значення цього економічного показника полягає в наступному:

- це важливий обліковий показник, який дозволяє визначити витрати на виготовлення однієї одиниці продукції і використовувати його для цілей управління підприємством;
- це основа, база для встановлення ціни виробу при будь-якій формі господарювання (і при ринковій також);
- калькуляційні розрахунки та собівартість – основа для проведення цілого ряду аналітичних розрахунків та встановлення оціночних показників виробництва в цілому, а також для окремих підрозділів підприємства;
- це база для проведення розрахунків ефективності будь-якого бізнес-проекту, в тому числі, і проектів модернізації виробництва тощо.

В залежності від потреб та інших особливостей виділяють декілька видів собівартості. В таблиці 12.1 наведені існуючі види собівартості, згруповані за наступними чотирма ознаками, а саме:

- термін розрахунків,
- об'єкт розрахунку,
- форма звітності,
- елементи (етапи) технологічного ланцюжка.

Така диференціація є важливою, тому що діючі зараз нормативні документи дозволяють підприємству самому визначати кількість та обирати номенклатуру калькуляційних статей, методи встановлення окремих видів

витрат та форму проведення калькуляційних розрахунків у відповідності до наявних конкретних умов виробництва та реалізації продукції.

Таблиця 12.1 – Класифікація та види собівартості продукції

Класифікаційна ознака	Види собівартості
1. Термін розрахунків	– перспективна (від 1 до 5 років); – поточна (середня за рік); – оперативна (на момент розрахунку)
2. Об'єкт розрахунку	– готовий виріб – складова одиниця – деталь – послуга – весь обсяг товарної продукції
3. Форма звіту	– планова – фактична (звітowa)
4. Елементи технологічного ланцюжка	– технологічна – виробнича – повна собівартість готової продукції – повна собівартість реалізованої продукції

12.2. Калькуляція, методи калькулювання, та склад статей калькуляції

Основним документом в процесі розрахунку собівартості одиниці продукції є калькуляція (від грецького «*calculum*» – камінь).

Калькуляція – це спеціальний нормалізований документ, який складається з нормативно затверджених статей в розрахунку на так звану калькуляційну одиницю, у якості якої обирають або окремий виріб (роботу, послугу) або якусь умовну натуральну величину (наприклад, «тонокілометр» – для визначення обсягу перевезень, машинокомплект тощо), або грошову одиницю. Процес розрахунку собівартості називається калькулюванням.

Існує декілька методів калькулювання, які відрізняються як самим механізмом розрахунку, так і початковою інформаційною базою та областю використання. Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють такі методи.

За технологією розрахунку:

Метод прямого розрахунку, за яким витрати по кожній статті в кожному конкретному випадку прямо розраховуються на основі існуючих, прийнятих на виробництві норм, нормативів, цін, тарифів тощо. Цей метод використовують, коли йдеться про випуск продукції за спеціальним замов-

ленням або договором і коли немає документів щодо рівня витрат на неї. Зазвичай це відноситься до виробництв одиничного та дрібносерійного типу. Непрямі витрати розраховуються у відповідності до прийнятої на підприємстві методики.

Нормативний метод, при якому заздалегідь на основі норм та нормативів, цін, тарифів, прийнятих на підприємстві, розраховується нормативна калькуляція на даний вид продукції, яка потім фактично корегується шляхом встановлення відхилень фактичних значень витрат від планових. Нормативний метод притаманний виробництвам масового та багатосерійного типу. Нормативна калькуляція розраховується на так званий типорозмір продукції в існуючих умовах виробництва. Фактично завдяки зміні умов виробництва в часі реальна калькуляція виробу потребує корегування, що і робиться.

Нормативний метод можна розглядати як метод управління витратами, тому що нормативна калькуляція сама по собі окреслює рамки можливих значень витрат, що дисциплінує виробника і замовника.

Об'єкт калькулювання – це друга класифікаційна ознака, за якою виділяють два типи методів калькулювання: позаказний та попередільний.

Позаказний метод передбачає калькулювання за окремим замовленням, заказом, договором чи контрактом. Застосовується він для крупних замовлень або комплексів робіт, які характерні для одиничного або дрібносерійного виробництва. Найважливішою умовою використання такого методу є точний і постійний облік витрат на дане замовлення і їх відокремлення від витрат на інші заклази. Для цього формують так звану карту аналітичного обліку витрат на даний заказ, де фіксують всі види витрат і яка є основним документом первинного обліку та контролю.

На практиці в рамках позаказного методу використовують також нормативний метод, який стосується тих елементів конструкції, які використовуються в інших машинах і по суті можуть бути віднесені до серійного виробництва. В таких випадках можна говорити про змішаний метод калькулювання, а саме: для оригінальних елементів використовується прямий розрахунок витрат конкретно для даного заказу (позаказний метод), а для серійних елементів – нормативний метод.

Попередільний метод означає, що об'єктом розрахунку є частина технологічного процесу, сукупність технологічних операцій, так званий переділ, в результаті чого одержують готовий виріб. Сутність попередільного

методу полягає в тому, що всі витрати по окремих технологічних складових розраховуються, фіксуються та відносяться на виробництво того виду продукції, який розглядається. Очевидно, що цей метод потребує організації обліку витрат на кожному технологічному переділі (дільниця, цех, відділ), їх аналізу та віднесенню на виріб, який розглядається. Коли за технологією виріб переходить із цеху в цех, попередні витрати розглядаються як напівфабрикат для послідувочої виробничої одиниці (*business-unit*). Таким чином, собівартість готової продукції є сумою витрат по всіх технологічних одиницях. Застосовується цей метод в основному на підприємством з однотипною сировиною, технологією та методами обробки. До таких виробництв відносять підприємства харчової, хімічної, металургійної галузі.

У відповідності до нормативних документів витрати, що пов'язані з виробництвом продукції (робіт, послуг), в бухгалтерському обліку групуються за такими типовими статтями калькуляції:

1. Сировина та матеріали;
2. Покупні напівфабрикати і комплектуючі вироби, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств і організацій;
3. Паливо і енергія на технологічні цілі;
4. Зворотні відходи;
5. Основна заробітна плата;
6. Додаткова заробітна плата;
7. Відрахування на соціальне страхування (єдиний соціальний внесок);
8. Витрати по утриманню та експлуатації обладнання;
9. Загальновиробничі витрати;
10. Втрати від браку;
11. Інші виробничі витрати;
12. Супутня продукція;
13. Виробнича собівартість.

Якщо в бухгалтерському обліку калькулювання закінчується визначенням виробничої собівартості одиниці продукції (робіт, послуг), то в управлінському обліку для визначення оптової ціни підприємства і ціни продажу визначається також повна собівартість.

Тобто визначаються додатково наступні статті:

14. Адміністративні витрати;
15. Витрати на збут;

16. Повна собівартість.

Розглянемо склад витрат в кожній з названих вище статей калькуляції.

1. *Сировина і матеріали.*

До складу цієї статті включається вартість:

- сировини і основних матеріалів, які входять у склад вироблюваної продукції, створюючи її основу, або є необхідними компонентами при виготовленні продукції;

- допоміжних матеріалів, які використовуються при виготовленні продукції;

- малоцінних і швидкозношуваних предметів зі строком експлуатації менше одного року, або менше одного операційного циклу, якщо він більше одного року.

2. *Покупні напівфабрикати та комплектуючі вироби, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств і організацій:*

- покупних напівфабрикатів і готових комплектуючих виробів;

- робіт і послуг виробничого характеру, які виконуються сторонніми підприємствами і організаціями.

3. *Паливо і енергія на технологічні цілі.*

До складу цієї статті включаються витрати на:

- всі види палива;

- всі види енергії, як отримані від сторонніх підприємств та організацій, так і виготовлені самим підприємством, які використовуються в процесі виробництва продукції.

4. *Зворотні відходи.*

У цій статті відображається вартість реалізованих зворотніх відходів, що вираховується із загальної суми матеріальних витрат, віднесених на собівартість продукції.

5. *Основна заробітна плата.*

До складу цієї статті включаються витрати на виплату основним виробничим робітникам основної заробітної плати, нарахованої у відповідності з прийнятими на підприємстві формами і системами оплати праці у вигляді тарифних ставок і відрядних розцінок.

6. *Додаткова заробітна плата включає:*

- витрати на виплату основним виробничим робітникам додаткової заробітної плати, яка включає

– доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені законодавством;

– премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;
– відрахування в резервний фонд для забезпечення виплати відпускних.

7. Відрахування на соціальне страхування (єдиний соціальний внесок) включають:

– відрахування на обов'язкове державне пенсійне страхування;
– відрахування на обов'язкове соціальне страхування;
– відрахування на обов'язкове соціальне страхування на випадок безробіття;
– відрахування на індивідуальне страхування та на інші соціальні заходи.

Всі ці відрахування розраховуються від суми основної та додаткової заробітної плати основних виробничих робітників.

8. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання включають:

– амортизаційні відрахування від вартості виробничого та підйомно-транспортного устаткування, цехового транспорту, а також інструментів і приладів, які входять до складу основних виробничих засобів, інших необоротних матеріальних активів і нематеріальних активів;

– витрати на утримання та експлуатацію, технічний огляд та обслуговування виробничого і підйомно-транспортного устаткування, цехового транспорту та інструментів і приладів, які входять до складу основних виробничих засобів;

– витрати на проведення поточних і середніх ремонтів виробничого та підйомно-транспортного устаткування, цехового транспорту та інструментів і приладів;

– сума орендних платежів за використання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів і нематеріальних активів;

– основна і додаткова заробітна плата з нарахуваннями допоміжних робітників;

– інші витрати, що пов'язані з утриманням та експлуатацією устаткування, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів.

9. Загальновиробничі витрати.

До складу цієї статті включаються:

- витрати, що пов'язані з управлінням виробництва в т. ч. на утримання працівників апарату управління виробництвом (цехами і виробничими відділами), на оплату службових відряджень, на придбання спеціальної літератури для інформаційного забезпечення виробничої діяльності;
- на оплату послуг за участь у семінарах;
- амортизація основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів загальновиробничого призначення;
- сума орендних платежів за використання наданих в оперативний лізинг основними засобами, іншими необоротними матеріальними активами та нематеріальними активами загальновиробничого призначення;
- витрати некапітального характеру, що пов'язані з удосконаленням технологій і організації виробництва та поліпшенням якості продукції в ході виробничого процесу;
- витрати на обслуговування виробничого процесу, на транспортне обслуговування, на утримання та експлуатацію, технічний огляд і обслуговування основних засобів, інших необоротних матеріальних активів загальновиробничого призначення, в тому числі, і взятих в оренду, на проведення поточних і середніх ремонтів;
- на забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, паливом, енергією, інструментом та іншими засобами і предметами праці;
- витрати на здійснення технічного контролю за виробничими процесами та якістю продукції;
- витрати на охорону праці, в тому числі на:
 - забезпечення правил техніки безпеки, охорони праці, санітарно-гігієнічних та інших спеціальних вимог;
 - на проведення медичних оглядів при прийнятті на роботу і протягом трудової діяльності працівників, які зайняті на важких роботах і працюють у шкідливих умовах праці;
 - на забезпечення працівників спеціальним одягом і взуттям, що необхідні для виконання професійної обов'язків та іншими засобами індивідуального захисту, милом та іншими миючими засобами, молоком і профілактичним харчуванням;
- витрати на пожежно-сторожову охорону;
- плата за використання та обслуговування засобів сигналізації, а також послуг телефонного зв'язку для виробничих потреб;

– податки, збори та інші, передбачені законодавством обов'язкові платежі, які безпосередньо пов'язані з виробничим процесом і кількістю продукції, що випускається, в тому числі плата за землю, податок на власників транспортних засобів, плата за використання водних ресурсів, плата за забруднення навколишнього середовища та інші;

– місцеві податки і збори, в тому числі комунальний податок від кількості річних працівників, збір за право використання місцевої символіки, готельний збір та ін.;

– витрати, що пов'язані з утриманням та експлуатацією фондів природоохоронного призначення;

– витрати на перевезення працівників до місця роботи і у зворотньому напрямку;

– витрати, що пов'язані з виконанням робіт вахтовим методом;

– платежі зі страхування ризиків цивільної відповідальності;

– відрахування на створення резервного фонду для забезпечення гарантійних зобов'язань з проведення гарантійних ремонтів (в розмірі 10% сукупної вартості реалізованої продукції і для якої не закінчився строк гарантійного обслуговування);

– витрати, що пов'язані з підготовкою і перепідготовкою кадрів;

– витрати на опалення, освітлення, водопостачання, каналізацію та інше утримання виробничих приміщень;

– компенсації працівникам за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту;

– суми матеріальної допомоги та інших виплат, які передбачені чинним законодавством;

– інші витрати цеху і виробничих дільниць.

10. Втрати від браку.

До складу цієї статті включають

– вартість остаточно забракованої продукції без урахування вартості елементів частини продукції, які придатні для подальшого використання;

– вартість матеріалів і напівфабрикатів, які були зіпсовані при налагодженні обладнання;

– вартість скляних, керамічних і пластмасових виробів, які були розбиті в технологічному процесі або при транспортуванні;

– витрати на усунення браку.

11. Інші виробничі витрати.

До цієї статті належать витрати, пов'язані з перевіркою якості продукції на її відповідність вимогам нормативної документації.

12. Супутня продукція.

До складу цієї статті включають вартість супутньої продукції (без ПДВ), отриманої одночасно з основним цільовим продуктом у єдиному технологічному процесі, що підлягає подальшій переробці або реалізації стороннім підприємствам.

13. Виробнича собівартість.

Розрахункова стаття калькуляції, яка визначається як сума всіх статей за мінусом 4 і 12 статей.

14. Адміністративні витрати.

До складу цієї статті включаються такі загальногосподарські витрати:

– витрати, що пов'язані з управлінням підприємством, в тому числі, на:

- оплату праці апарату управління та його структурних підрозділів з відрахуваннями на соціальні заходи;

- витрати, що пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням апарату управління;

- витрати на службові відрядження;

- придбання спеціальної літератури для інформаційного забезпечення виробничої і управлінської діяльності;

- витрати на оплату послуг за участь у семінарах;

- оплата використання та обслуговування технічних засобів управління;

- витрати на придбання ліцензій та інших обов'язкових дозволів;

- витрати на утримання та обслуговування основних засобів та інших необоротних матеріальних активів загальногосподарського призначення, в тому числі, на:

- оплату орендних платежів;

- витрати на пожежно-сторожову охорону;

- витрати на забезпечення загальногосподарського персоналу, спеціальним одягом, взуттям, захисними засобами;

- витрати зі страхування ризиків цивільної відповідальності;

- витрати зі страхування майна підприємства;

- витрати, що пов'язані з утриманням та експлуатацією фондів природоохоронного призначення;

- витрати на обслуговування виробничого процесу, у тому числі, на:
 - придбання сировини, матеріалів, палива, енергії, інструментів та інших засобів і предметів праці;
 - витрати, що пов'язані з забезпеченням контролю за виробничими процесами та якістю продукції;
 - витрати на проведення медичних оглядів;
 - витрати, що пов'язані з набором робочої сили;
 - передбачені законодавством податки, збори та інші обов'язкові платежі, у тому числі, плата за землю, податок з транспортних засобів та ін.;
- витрати, що пов'язані з професійною підготовкою і перепідготовкою кадрів апарату управління;
- інші витрати загальногосподарського призначення.

15. Витрати на збут.

До складу цієї статті включаються витрати, що пов'язані з реалізацією продукції, а саме:

- витрати на утримання підрозділів підприємства, пов'язаних зі збутом продукції, в тому числі на оплату праці, на соціальні заходи, витрати на матеріали, канцтовари та інше;
- витрати на утримання, амортизацію, ремонт та експлуатацію основних засобів, інших необоротних матеріальних активів і нематеріальних активів, пов'язаних зі збутом продукції;
- витрати, що пов'язані з транспортуванням та страхуванням готової продукції;
- витрати, що пов'язані з забезпеченням правил техніки безпеки та охорони праці;
- фактичні витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування продукції або гарантійні заміни проданих товарів та на утримання гарантійних майстерень, якщо на підприємстві не створювався відповідний резервний фонд;
- витрати на проведення передпродажних і рекламних заходів та на дослідження ринку;
- витрати на зберігання і упаковку продукції та на проведення вантажно-розвантажувальних робіт;
- податки та збори, що передбачені законодавством, у тому числі на оплату митних зборів, портові збори, податок на рекламу, комунальний податок, готельні збори та інші;

– інші витрати, що пов'язані зі збутом продукції.

Даний перелік включає максимальну кількість статей калькуляції згідно до сучасного законодавства. На справді підприємства мають право корегувати кількість та склад статей у відповідності до специфіки виробництва, тому на практиці калькуляцію дещо спрощують, не поділяючи, наприклад, збутові витрати на змінні та постійні. Але для чистоти тлумачень, на наш погляд, треба залишити цей поділ.

Вся сукупність витрат в собівартості виробу розділяється на дві категорії – прямі або умовно-пропорційні та непрямі або умовно-непропорційні. Ці види витрат розрізняються як складом витрат, так і економічними особливостями та методами розрахунків.

Прямі витрати пов'язані з витратами на виготовлення саме даного виробу – матеріальні, трудові та деяка частина витрат на обслуговування та експлуатацію обладнання. Вони розраховуються прямим розрахунком у відповідності з діючими на підприємстві нормами та нормативами витрачання коштів на ці види витрат. Величина таких витрат змінюються умовно-пропорційно кількості виготовленої продукції. Іноді їх називають умовно-змінними.

Умовно – тому що при збільшенні обсягів випуску продукції з'являється можливість зменшувати (економити) кількість матеріалів або трудових витрат завдяки оптимізації технологічних процесів, організації виробництва тощо.

Непрямі витрати пов'язані з роботою, утриманням та відповідними процесами по обслуговуванню та експлуатацією обладнання та установ в цехах і відділах підприємства. Вони класифікуються як умовно-постійні або непропорційні витрати.

Умовно – тому що при різких змінах обсягів виробництва знову ж таки необхідно змінювати рівень цих витрат. Ці процеси відбуваються при різких зменшеннях обсягів виробництва, як було, наприклад, в 90-ті роки. Тоді підприємства різко скорочували обсяги випуску, і були змушені зменшувати рівень постійних витрат, переходячи на новий рівень релевантності, тобто на новий рівень сталих постійних витрат. *Рівень релевантності* – це діапазон обсягів випуску, при якому умовно-постійні витрати не змінюються, а залишаються дійсно постійними.

12.3 Розподіл та розрахунки непрямих витрат

Одним з найбільш складних питань калькулювання є розподіл непрямих витрат між окремими видами продукції, тому що через їх економічну природу неможливо прямо віднести їх на собівартість конкретного виробу. Вони розраховуються за допомогою певних коефіцієнтів, які відображають співвідношення непрямих витрат даного виду та так званих базових величин.

В даний час підприємство має право самостійно обирати найбільш прийнятний спосіб їх розрахунку та розподілення. Існуючі на даний час «Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості» [1] наводять 5 поширених *методи розподілу непрямих витрат*, а саме:

Пропорційно часу роботи устаткування. Цей метод застосовується для розподілу витрат на утримання, ремонт та експлуатацію обладнання, тому що вони природно пов'язані саме з часом роботи устаткування.

Пропорційно основній заробітній платі робітників, зайнятих у виробництві продукції. Цей метод застосовується при розрахунку додаткової зарплати та відрахувань на соціальні потреби, що відповідає природі цих витрат. Але дуже часто підприємства обирають цю базу розрахунку для розподілу всіх видів непрямих загальновиробничих витрат. Це пояснюється наявністю інформаційної бази на підприємстві для цих розрахунків та їх простотою.

Пропорційно обсягу виробництва. Використовується для розрахунків додаткової заробітної плати та соціальних відрахувань, а також витрат на утримання, ремонт та експлуатацію обладнання.

Пропорційно до суми прямих витрат. Досить рідко використовується для розподілу загальновиробничих витрат.

Пропорційно розміру маржинального прибутку в ціні товару. Це – метод стратегічного планування, який використовують для розподілу витрат, не пов'язаних з виробництвом.

Підприємство має право обирати найбільш прийнятні для нього методи розподілення непрямих витрат.

Вивчаючи питання розрахунку непрямих витрат як відповідну статтю калькуляції, треба сказати, що в цілому ці розрахунки вкладаються в формулу 12.1, а саме:

$$B_{\text{непр.і}} = K_{\text{непр.і}} \times B_{\text{і}} \quad (12.1)$$

де $B_{\text{непр.і}}$ – розмір непрямих витрат і-го виду в собівартості виробу, грн.; $K_{\text{непр.і}}$ – коефіцієнт непрямих витрат і –го виду відносно до обраної бази; $B_{\text{і}}$ – значення базової величини для даного виробу, грн.

Різниця між розрахунками різних видів непрямих витрат полягає в обранні той чи іншої бази $B_{\text{і}}$ та, відповідно, в значеннях коефіцієнтів $K_{\text{непр.і}}$.

У якості бази, як було вже зазначене вище, можуть бути обрані різні економічні параметри виробництва, які за своєю суттю пов'язані з тими витратами, про які йде мова. Крім того, важливо, щоб ці дані мали високу інформаційну якість, а саме, щоб вони були репрезентативні та доступні, тобто бути присутніми в статистичній звітності підприємства.

Значення самих коефіцієнтів непрямих витрат $K_{\text{непр.і}}$ розраховується за даними за попередній період планування (рік) по формулі 12.2:

$$K_{\text{непр.і}} = B_{\text{і непр. річн}} / B_{\text{і річн}}, \quad (12.2)$$

де $B_{\text{і непр. річн}}$ – величина непрямих витрат даного виду за минулий рік для підрозділу, яке розглядається; $B_{\text{і річн}}$ – значення базової величини за минулий рік для даного підрозділу.

Наприклад, якщо витрати на обслуговування обладнання за попередній рік $B_{\text{і непр. річн}}$ встановлювали 20 тис. грн., річна сума на оплату праці в даному цеху $B_{\text{і річн}}$ була 10 тис. грн., а оплата праці на один виріб встановлювала 5 грн./шт, то коефіцієнт для розрахунку цих витрат в собівартості одиниці продукції на даний рік становить $K_{\text{непр.і}} = 20/10 = 2$, або 200 %.

Для розрахунку величини непрямих витрат, які входять до собівартості виробу $C_{\text{непр.і вир.}}$, треба скористатися формулою 12.3, а саме:

$$C_{\text{непр. вир.і}} = B_{\text{вир. і}} \times K_{\text{непр.і}} \quad (12.3)$$

В даному разі $C_{\text{непр.і вир.}} = 5 \text{ грн./шт} \times 2 = 10 \text{ грн./шт.}$

Непрямі витрати відрізняються одне від одного не тільки економічним змістом, місцем їх появи, але також різною базою для розрахунку. Для

цього їх зручно розділити, структурувати на окремі блоки. Такий розподіл калькуляційних статей наведений в таблиці 12.2.

Таблиця 12.2 – Перелік та зміст укрупнених складових калькуляції

Назва блоку витрат	Характеристика витрат та види собівартості	Порядок розрахунку
Прямі витрати		
1. Блок матеріальних витрат, З мат.	Витрати на матеріальні ресурси, включаючи енергетичні та паливні складові	Прямий розрахунок у відповідності до прийнятої методики та існуючих норм, нормативів, цін
2. Блок витрат на оплату праці, З опл.	Витрати на оплату праці основних виробничих робітників, включаючи основну, допоміжну зарплатню, а також відрахування на соціальне страхування	Прямий розрахунок у відповідності до існуючих на підприємстві форм оплати праці, тарифів, норм труда, стимулюючих коефіцієнтів
Непрямі витрати		
3. Блок непрямих витрат <u>1-го типу</u> , З непр.1	Витрати на експлуатацію та ремонт устаткування, нематеріальних активів, на освоєння нової техніки. Формують технологічну собівартість $C_{\text{техн.}} = Z_{\text{мат.}} + Z_{\text{опл.}} + Z_{\text{непр.1}}$	Розраховується по формулі 12.3, $Z_{\text{непр.1}} = B_{\text{вир.1}} \times K_{\text{непр.1}}$ У якості бази у машинобудівно-му виробництві найчастіше обирають <u>основну заробітну плату виробничих працівників</u>
4. Блок непрямих витрат <u>2-го типу</u> , З непр.2	Загальновиробничі, інші виробничі витрати, а також на ремонт та оновлення інструменту та оснастки. Формують виробничу собівартість $C_{\text{вир.}} = Z_{\text{мат.}} + Z_{\text{опл.}} + Z_{\text{непр.1}} + Z_{\text{непр.2}}$	Розраховується по формулі 12.3, $Z_{\text{непр.2}} = B_{\text{вир.2}} \times K_{\text{непр.2}}$ У якості бази у машинобудівно-му виробництві найчастіше обирають <u>основну заробітну плату виробничих працівників</u>
5. Блок непрямих витрат 3-го типу, З непр.3	Адміністративні, постійні витрати на збут, дослідження, фінансові та інші потреби Формують повну собівартість $C_{\text{повн.}} = Z_{\text{мат.}} + Z_{\text{опл.}} + Z_{\text{непр.1}} + Z_{\text{непр.2}} + Z_{\text{непр.3}}$	Розраховуються по формулі 12.3, $Z_{\text{непр.3}} = C_{\text{вир.один.}} \times K_{\text{непр.3}}$ У якості бази для розрахунків обирають <u>виробничу собівартість одиниці продукції</u>
6. Витрати на збут, З зб.	Витрати, які пов'язані з пакуванням, транспортуванням, логістикою, передпродажною підготовкою, страхуванням, рекламаціями. Формують собівартість реалізованої продукції, $C_{\text{реал.}} = C_{\text{повн.}} + Z_{\text{зб.}}$	Розраховуються по формулі 12.3, $Z_{\text{зб.}} = C_{\text{вир.один.}} \times K_{\text{зб.}}$ У якості бази для розрахунків обирають <u>виробничу собівартість одиниці продукції</u>

В цілому розглядається 6 блоків витрат, серед яких перші два блоки – прямі витрати, а решта – непрямі різних видів. Кількість типів непрямих витрат на практиці може бути зменшена завдяки тому, наприклад, що не будуть виділені змінні витрати на збут, про що було сказано вище.

Крім того, в таблиці 12.2 показані ті види собівартості, які формуються в залежності від стадії виробництва та реалізації продукції, а саме – технологічна, виробнича, повна та собівартість реалізованої продукції.

Таким чином, можна констатувати, що непрямі витрати першого та другого типу 3 непр.1 та 3 непр.2 встановлюються за допомогою відповідних коефіцієнтів, обраних від однієї бази – для машинобудівних підприємств це найчастіше – основна заробітна плата виробничих робітників.

Третій та четвертий тип непрямих витрат 3 непр.3 з зб. розраховуються згідно зі своїми коефіцієнтами, при чому у якості бази для розрахунку обирають виробничу собівартість виробу.

12.4. Порядок розрахунку собівартості продукції

Задача розрахунку калькуляції – одержання величини собівартості одиниці продукції по всій номенклатурі продукції на момент розрахунку, тобто в діючих цінах і тарифах, у відповідності до прийнятого на підприємстві порядку і методикою калькулювання.

Процес розрахунку собівартості – це досить тривалий та відповідальний процес, який потребує розгорнутої інформаційної бази і відтворення певного алгоритму дій, який наведений на рисунку 12.1:

1. Розраховують прямі витрати – матеріальні та трудові (оплата праці), які формують технологічну собівартість. Якщо облік витрат, який існує на підприємстві, дозволяє, то до прямих витрат відносять також частину витрат по обслуговуванню, ремонтам обладнання. Але найчастіше перелік прямих витрат обмежується двома їх видами – матеріальними та трудовими.

2. Розраховують коефіцієнти непрямих витрат 1-го та 2-го типів.

3. Розраховують непрямі витрати 1-го та 2-го типів.

4. Розраховують виробничу собівартість.

5. Розраховують коефіцієнти непрямих витрат 3-го та 4-го типу.

6. Розраховують непрямі витрати 3-го та 4-го типу.

7. Розраховують повну собівартість.

8. При необхідності розраховують змінні витрати на збут і, відповідно, собівартість реалізованої продукції.

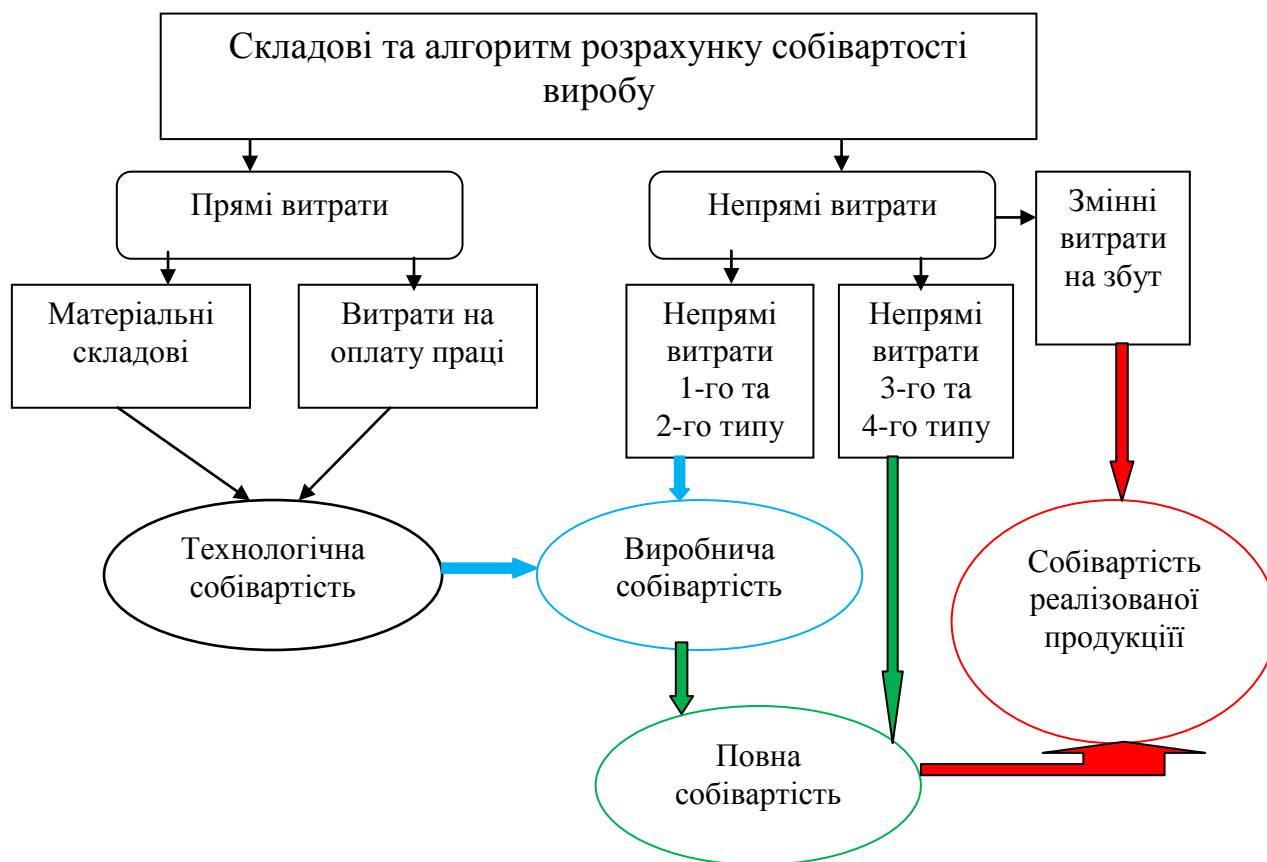


Рисунок 12.1 – Алгоритм розрахунку собівартості виробу

Величину прямих витрат, до яких відносять матеріальні витрати та витрати на оплату праці з нарахуваннями визначаємо прямим рахунком.

Розрахунок матеріальних витрат включає 5 складових, а саме:

- сировина і матеріали;
- покупні напівфабрикати та комплектуючі вироби;
- роботи і послуги сторонніх підприємств і організацій;
- паливо і енергія на технологічні цілі;
- зворотні відходи.

1. *Сировина і матеріали.* Витрати за статтею калькуляції «сировина та матеріали» включаються до собівартості продукції наступним чином:

а) встановлюються норми витрат кожного виду сировини і матеріалів на одиницю продукції, Q_{ij} та ціна покупки даного виду матеріалів $Ц_{ij}$;

б) згідно зі встановленими нормами витрат, цінами придбання матеріалів та величиною транспортно-заготівельних витрат розраховуються кошторисні ставки на одиницю продукції за наступною формулою:

$$В \text{ мат. } ij = \sum Q \text{ } ij \times (Ц \text{ } i - \text{ ПДВ}) \times (1 + K \text{ транс. } i) \quad (12.4)$$

де $В \text{ мат. } ij$ – вартість сировини і матеріалів на одиницю i -го виду продукції, грн; $Q \text{ } i$ – норма витрат сировини і матеріалів, що використовуються на одиницю i -го виду продукції, (кг / шт.); $Ц \text{ } i$ – ціна придбання сировини і матеріалів (грн / кг); ПДВ – величина податку на додану вартість (грн/кг); $K \text{ транс. } i$ – коефіцієнт транспортно-заготівельних витрат i -го виду сировини і матеріалів або усереднене його значення по підприємству.

2. Покупні напівфабрикати, комплектуючі вироби, роботи і послуги сторонніх підприємств і організацій.

Ці витрати розраховуються за наступною формулою:

$$В \text{ пок. } i = \sum n \text{ } i \times (Ц \text{ пок. } i - \text{ ПДВ}) \times (1 + K \text{ трансп. } i) \quad (12.5)$$

де $В \text{ пок. } i$ – вартість покупних напівфабрикатів, комплектуючих виробів, робіт і послуг сторонніх підприємств і організацій одиниці i -го виду продукції, грн; $n \text{ } i$ – кількість найменувань покупних напівфабрикатів, комплектуючих виробів, робіт і послуг сторонніх підприємств і організацій, що використовуються при виробництві одиниці даного виробу; $Ц \text{ пок. } i$ – ціна придбання i -го виду покупних (грн / шт.); ПДВ – величина податку на додану вартість (грн / кг); $K \text{ трансп. } i$ – коефіцієнт транспортно-заготівельних витрат i -го виду покупних або усереднене його значення по підприємству.

3. Паливо і енергія на технологічні цілі.

Ці витрати розраховуються як сума витрат на всі види палива і енергії за вирахуванням ПДВ у відповідності до діючих норм витрат певних видів палива та енергії в розрахунку на одиницю продукції за період, який розглядається.

4. Зворотні відходи.

Вартість зворотних відходів визначається за наступною формулою:

$$В \text{ звор. } = \sum (Q \text{ } i - M \text{ } i) \times Ц \text{ відх. } i \quad (12.6)$$

де В звор. – сумарна вартість зворотних відходів; М і – суха маса матеріалів і-го виду на одиницю продукції; Ц відх.і – ціна реалізації зворотних відходів і-го виду матеріалів.

5. Всього матеріальних витрат.

Дана стаття розраховується наступним чином:

$$В \text{ мат. і } \Sigma = (В \text{ мат.} + В \text{ пок.} + В \text{ пал. ен.} - В \text{ звор.}) \text{ і}$$

Витрати на оплату праці на виготовлення окремого виробу (В ОПЛі), також відносять до прямих витрат, яка включає три складові (формула 12.7):

$$В \text{ ОПЛ} = ЗП \text{ ОСН} + ЗП \text{ ДОД} + В \text{ СС} , \quad (12.7)$$

де ЗП ОСН – основна заробітна плата; ЗП ДОД. – додаткову заробітну плату та ВСС – відрахування на соціальне страхування.

6. Основна заробітна плата.

Розрахунок основної заробітної плати на виготовлення деталі здійснюється за даними технологічного відділу щодо трудових витрат, розряду роботи та розміру тарифної заробітної плати за наступною формулою 12.8:

$$З \text{ осн.} = \Sigma T_i \times S_1 \times K \text{ тар.} \quad (12.8)$$

де T_i – трудомісткість виготовлення виробу і-го виду, (мін/шт.); S_1 – тарифна ставка першого розряду за діючою тарифною сіткою; $K \text{ тар.}$ – тарифний коефіцієнт по даному виду робіт.

Тарифні коефіцієнти обираються з тарифної сітки, яка застосовується на підприємстві. Тарифна сітка для робітників машинобудування має такий вигляд:

Таблиця 12.3 – Тарифна сітка машинобудівної галузі

Розряд	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Тарифний коефіцієнт K_T	1,0	1,1	1,35	1,5	1,7	2,0	2,2	2,4

В найбільш загальному випадку основна заробітна плата на один виріб визначається сумою всіх виплат по цій статті згідно до технологічного процесу з урахуванням складання, контролю та іспитів окремих вузлів та частин машини.

7. *Додаткова заробітна плата*, яка витрачається на оплату тарифних і деяких інших відпусток та доплат (за колективним договором між адміністрацією підприємства і колективом працюючих), розраховується у відсотках від основної заробітної плати на виріб, формула 12.9:

$$З \text{ дод.} = З \text{ осн.} \cdot К \text{ дод.} / 100 \quad (12.9)$$

Розмір $К \text{ дод.}$ в основному визначається середньою тривалістю відпусток та величиною різного виду доплат.

8. *Відрахування на соціальне страхування* (єдиний соціальний внесок).

Ці витрати визначаються за наступною формулою 12.10:

$$З \text{ с/с} = (З \text{ осн.} + З \text{ дод.}) \cdot К \text{ с.с.} / 100 \quad (12.10)$$

де $З \text{ с/с}$ – відрахування на соціальне страхування (єдиний соціальний внесок); $К \text{ с.с.}$ – діючий розмір відрахувань на соціальні заходи, %.

Загальні положення, що визначають порядок збору єдиного соціального внеску (ЄСВ), встановлені Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 2464-VI від 08.07.2010 р. (набрав чинності з 01.01.2011 р.).

Єдиний соціальний внесок підлягає сплаті до Пенсійного фонду України. Він замінив собою чотири раніше існуючих обов'язкових державних соціальних збори: пенсійний, "безробіття", соцстрах (лікарняні), "нещасний випадок". Ставки ЄСВ диференціювалися в залежності від виду платника, а також в залежності від класів професійного ризику виду діяльності.

Слід зазначити, що з 1 січня 2015 р. роботодавці зобов'язані сплачувати розмір ЄСВ не менший, ніж мінімальний (розмір якого розраховується виходячи з мінімальної заробітної плати), незалежно від суми нарахованої заробітної плати. При цьому слід врахувати, що відповідно до пп.4 п.2 ст.41 Бюджетного кодексу до вступу в силу Закону про Державний бюджет України на поточний бюджетний період мінімальна заробітна плата застосову-

ється в розмірах і на умовах, що діяли в грудні попереднього бюджетного періоду.

Для фізичних осіб-підприємців мінімальний ЄСВ до 2016 року становив 34,7% від розміру мінімальної зарплати. З 01.01.2016 року ставка ЄСВ знижена до 22% (для всіх категорій платників) [12].

Після розрахунку прямих витрат переходимо до встановлення непрямих витрат, які згідно до таблиці 12.2, поділені укрупнено на 4 блоки в залежності від їх призначення, формування різних видів собівартості, а також базою, від якої вони розраховуються.

Для розрахунку величини непрямих витрат в собівартості виробу достатньо поділити їх на 2 групи в залежності тільки від бази розрахунку:

Перша група (блок 1 та блок 2) – витрати, для яких базою служить найчастіше основна заробітна плата виробників. Сюди відносять:

- витрати на експлуатацію та ремонт устаткування, нематеріальних активів, на освоєння нової техніки (блок 1);
- загальновиробничі, інші виробничі витрати, а також витрати на ремонт та оновлення інструменту та оснастки (блок 2).

Загальна формула 12.11 для розрахунку непрямих витрат першого типу (база – основна заробітна плата виробничих працівників) має вигляд:

$$В_{\text{непр. 1}} = K_{\text{НЕПР 1}} \times ЗП_{\text{ОСН}i}, \quad (12.11)$$

де $В_{\text{непр.1}}$ – непрямі витрати 1-го типу на i -й виріб; $ЗП_{\text{ОСН}}$ – основна заробітна плата в розрахунку на окремий i -ий виріб або інший базовий показник розподілу; $K_{\text{НЕПР1}}$ – коефіцієнт непрямих витрат 1-го типу.

Величину коефіцієнтів непрямих витрат для першої групи встановлюємо за загальною формулою 12.2:

$$K_{\text{НЕПР1}} = В_{\text{НЕПР1}} \text{ річн.} / \Phi ЗП_{\text{ОСН}}$$

де $K_{\text{НЕПР}}$ – коефіцієнт непрямих витрат i -го типу; $В_{\text{НЕПР1}} \text{ річн.}$ – сума річних непрямих витрат i -го типу; $\Phi ЗП_{\text{ОСН}}$ – річний фонд основної заробітної плати основних виробничих робітників по підрозділу, який розглядається.

Друга група, для якої базою служить виробнича собівартість – це:

- адміністративні, постійні витрати на збут, дослідження, фінансові та інші потреби (блок 3);

• витрати, які пов'язані зі збутом в цілому, тобто – пакуванням, транспортуванням, логістикою, передпродажною підготовкою, страхуванням, рекламаціями (блок 4).

Непрямі витрати другої групи розраховуються за формулами 12.12 та 12.13:

$$В \text{ непр.2} = К \text{ непр.2} \times С \text{ вир.} \quad (12.12)$$

$$К \text{ непр. 2} = В \text{ непр. 2 річн.} / С \text{ вир.тов.} \quad (12.13)$$

де В непр. 2 річн. – непрямі витрати 2-го типу за минулий рік по підприємству; С вир.тов. – виробнича собівартість товарного випуску продукції за минулий рік.

В загальному випадку розглядають чотири види коефіцієнтів непрямих витрат, які наведені в таблиці 12.4. Тут також наведені орієнтовні значення коефіцієнтів для машинобудівних заводів.

Таблиця 12.4 – Коефіцієнти непрямих витрат

Вид витрат та найменування коефіцієнту	Розрахункова формула	Орієнтовні значення коефіцієнтів непрямих витрат
Блок 1 – коефіцієнт витрат на експлуатацію та ремонт устаткування, нематеріальних активів, на освоєння нової техніки, $К \text{ непр. 1} = К \text{ вуео}$	$К \text{ непр 1} = К \text{ вуео} = \frac{В_{\text{непр1річн.}}}{\Phi 3П_{\text{осн.річн}}}$ /	1,5 ÷ 2,5
Блок 2 – коефіцієнт загальновиробничих, інших виробничих витрат, а також витрат на ремонт та оновлення інструменту та оснастки, $К \text{ непр.2} = К \text{ звв.}$	$К \text{ непр.2} = К \text{ звв.} = \frac{В \text{ звв. річн.}}{\Phi 3Н_{\text{осн.річн.}}}$	1,7 ÷ 2,9
Блок 3 – коефіцієнт адміністративних, постійних витрат на збут, дослідження, фінансові та інші потреби, $К \text{ непр.3} = К \text{ адм.}$	$К \text{ непр. 3} = К \text{ адм.} = \frac{В \text{ адм. річн.}}{С \text{ вир.тов.}}$	0,15 ÷ 0,20
Блок 4 – коефіцієнт витрат зі збуту – на пакування, транспортування, логістику, передпродажну підготовку, страхування, реклаमाції, $К \text{ непр.4} = К \text{ зб.}$	$К \text{ непр. 4} = К \text{ зб.} = \frac{В \text{ зб. річн.}}{С \text{ вир.тов.}}$	0,05 ÷ 0,07

Треба зазначити, що для розрахунку коефіцієнтів непрямих витрат використовуються дані економічного обліку витрат, а саме – річні коштори-

си окремих видів витрат на даному виробничому підрозділі – цех, відділення, підприємство в цілому. До них відносяться такі види річних витрат $V_{в\text{уео}}$; $V_{з\text{вв.}}$; $V_{\text{адм.}}$, $V_{зб.}$.

В результаті проведених розрахунків одержуємо значення всіх складових собівартості та її відповідні види – технологічна, виробнича, повна та реалізації. Перелік статей та види собівартості наведені в таблиці 12.5.

Таблиця 12.5 – Калькуляція собівартості продукції

Стаття калькуляції	Тип витрат	Розрахункова формула
1. Сировина та матеріали, $V_{\text{мат. } i}$	прямі, змінні	$V_{\text{мат. } i} = \sum Q_i \times (\text{Ц}_i - \text{ПДВ}) \times (1 + K_{\text{транс. } i})$
2. Покупні напівфабрикати, комплектуючі вироби	прямі, змінні	$V_{\text{пок. } i} = \sum p_i \times (\text{Ц}_{\text{пок. } i} - \text{ПДВ}) \times (1 + K_{\text{трансп. } i})$
3. Паливо та енергія на технологічні цілі, $V_{\text{пал.енерг. } \Sigma}$.	прямі, змінні	$V_{\text{пал.енерг. } \Sigma} = V_{\text{пал.}} + V_{\text{е/е}} + V_{\text{тепл.}} + V_{\text{возд.}}$
4. Зворотні відходи, $V_{\text{звор.}}$	прямі, змінні	$V_{\text{звор.}} = \sum (Q_i - M_i) \times \text{Ц}_{\text{відх. } i}$
5. Всього матеріальних витрат, $V_{\text{мат. } \Sigma}$	прямі, змінні	$V_{\text{мат. } \Sigma} = (V_{\text{мат.}} + V_{\text{пок.}} + V_{\text{пал. ен.}} - V_{\text{звор.}})$
6. Основна заробітна плата	прямі, змінні	$Z_{\text{осн.}} = \sum T_i \times S_i \times K_{\text{тар.}}$
7. Додаткова заробітна плата	прямі, умовно-змінні	$Z_{\text{дод.}} = Z_{\text{осн.}} \times K_{\text{дод.}/100}$
8. Відрахування на соціальне страхування	прямі, умовно-змінні	$Z_{\text{с/с}} = (Z_{\text{осн.}} + Z_{\text{дод.}}) \times K_{\text{с.с.}/100}$
9. Витрати на утримання, експлуатацію та ремонт устаткування, нематеріальних активів, на освоєння нової техніки	непрямі, умовно-постійні	$V_{\text{в\text{уео}}} = Z_{\text{осн.}} \times K_{\text{в\text{уео}}}$
10. Загальновиробничі, інші виробничі витрати, а також витрати на ремонт та оновлення інструменту та оснастки	непрямі, умовно-постійні	$V_{\text{з\text{вв}}} = Z_{\text{осн.}} \times K_{\text{з\text{вв}}}$
<i>Виробнича собівартість</i>		$C_{\text{вир.}} = V_{\text{мат. } i} + V_{\text{пок. } i} + V_{\text{пал.енерг.}} - V_{\text{звор.}} + Z_{\text{осн.}} + Z_{\text{дод.}} + Z_{\text{с/с}} + V_{\text{в\text{уео}}} + V_{\text{з\text{вв}}}$
11. Адміністративні, постійні витрати на збут, дослідження, фінансові та інші потреби	непрямі, умовно-постійні	$V_{\text{адм.}} = C_{\text{вир.}} \times K_{\text{адм.}}$
12.Збутові витрати на пакування, транспортування, логістику, передпродажну підготовку,страхування, реклаमाції	непрямі,умовно-постійні	$V_{\text{зб.}} = C_{\text{вир.}} \times K_{\text{зб.}}$
<i>Повна собівартість</i>		$C_{\text{повн.}} = C_{\text{вир.}} + V_{\text{адм.}} + V_{\text{зб.}}$
Собівартість реалізованої продукції		$C_{\text{реал. } i} = C_{\text{повн.}} + V_{\text{з\text{вз.}}}$
Прибуток	норматив	$\text{Пр.} = H_{\text{приб}} \times C_{\text{повн.}}$
<i>Розрахункова ціна виробництва</i>		$\text{Ц}_{\text{розр.}} = C_{\text{повн.}} + \text{Пр.}$

Таким чином, у результаті проведених розрахунків одержуємо три види собівартості – виробнича, повна та собівартість реалізованої продукції.

Виробнича собівартість – це сума прямих витрат на виготовлення продукції та непрямих, пов'язаних з утриманням та експлуатацією обладнання у виробничих підрозділах підприємства, де виготовляється дана продукція, та загальногосподарчих витрат у розрахунку на калькуляційну одиницю:

$$\begin{aligned} \text{Свир.} &= \text{В прям.} + \text{В вуео} + \text{В звв.} = (\text{В мат.} + \text{В пок.} + \\ &\text{В пал.енер} - \text{В звор.} + \text{З осн.} + \text{З дод.} + \text{З с/с}) + \text{В вуео} + \text{В звв.} \end{aligned} \quad (12.14)$$

Повна собівартість – сума витрат, які увійшли до виробничої собівартості, та непрямих витрат 3-го та 4-го типу, а саме – адміністративних та збутових:

$$\text{Сповн.} = \text{С вир.} + \text{В адм.} + \text{В зб.} \quad (12.15)$$

Собівартість реалізованої продукції – сума витрат, які увійшли до повної собівартості, та змінних витрат на збут. Розраховується у випадках, коли на підприємстві прийнятий саме такий розподіл збутових витрат за формулою 12.16.

$$\text{Среал.і} = \text{Сповн.} + \text{ВЗВЗ}, \quad (12.16)$$

де ВЗВЗ – змінні збутові витрати на одиницю і-го виду продукції.

В результаті розрахунків одержуємо всі необхідні дані для встановлення не тільки собівартості, а й ціни виробництва, яка може розглядатися як основа для визначення ринкової ціни, і взагалі, для розробки цінової стратегії підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що розрахунки собівартості виробу мають оперативне та стратегічне значення, тому що є базою для цілої низки аналітичних та оціночних розрахунків і дозволяють встановити наступне:

- оцінити рівень та структуру витрат в цілому за період по підприємству;
- встановити собівартість кожної одиниці продукції;

- встановити рівень цін на виробництво продукції по всій номенклатурі;
- виявити можливі резерви зниження витрат (собівартості) та ціни;
- розробити та корегувати цінову політику підприємства.

На основі визначення собівартості продуктів всього асортименту і, відповідно, товарного випуску Трічн. розраховують один з важливих загальних показників ефективності виробництва в цілому по підприємству, а саме: питомі витрати на одиницю товарної продукції, які розраховуються по формулі 12.17:

$$З \text{ пит. тов.} = C \text{ річн.} / T \text{ річн} \quad (12.17)$$

При нормальному ході виробництва і збуту цей показник має бути менше одиниці, $З_{\text{пит. тов.}} < 1$. Це означає, що на вироблення продукції на 1 грн витрачається менше коштів, ніж 1 грн, що свідчить про ефективність самого виробництва.

Крім значення самого показника важлива також його динаміка. А саме: $З_{\text{тов. факт}} < З_{\text{тов. план.}}$, що свідчить про тенденцію до зниження показника в часі. Такий процес є логічним і раціональним, тому що з часом повинен підвищуватись рівень техніко-технологічного забезпечення виробництва, його організація, тощо.

Для одержання таких результатів на підприємстві треба постійно проводити роботу по оновленню виробництва в широкому сенсі. Це потребує інвестування коштів, що пов'язане з певними ризиками і навіть може в короткостроковому періоді привести до негативного результату. Тому потрібна постійна робота з аналізу ситуації як на самому підприємстві, так і зовні – на ринку продукції, у постачальників і взагалі – по всій інфраструктурі – на макро- і макrorівні. Це дозволить знизити витрати за рахунок виявлення резервів на всіх рівнях управління.

12.5. Шляхи зниження собівартості

Задача зниження витрат сама по собі є досить важливою складовою технічної та економічної політики підприємства, але вона є похідною з більш стратегічної проблеми. В ринкових умовах є тільки два шляхи для досягнення довгострокового ефекту: зниження ціни (тобто зниження витрат) та підвищення якості продукції. Тому, розробляючи заходи зі знижен-

ня витрат на виробництво, треба завжди пам'ятати про забезпечення якості продукту.

В даному разі розглядається перший шлях, а саме – зниження витрат та собівартості продукції завдяки виявленню резервів як на самому підприємстві, так і зовні. Значення цієї діяльності пов'язане з тим, що:

- по-перше, в цілому, більш раціональне використання ресурсів свідчить про високий рівень технологічної та економічної культури виробництва, що є базовим фактором високої та сталої конкурентоспроможності підприємства;

- по-друге, раціональне використання ресурсів забезпечує підвищення ефективності виробництва в цілому, в тому числі, зростання рентабельності, прибутковості, а значить, наявності додаткових можливостей для покращення інноваційної та соціальної складової діяльності підприємства;

- по-третє, зниження собівартості і, відповідно, можливість зниження цін на продукцію підвищують конкурентоспроможність товарів та підприємства та поширюють можливості освоєння нових ринків збуту продукції завдяки ефективній ціновій політиці та відповідному раціональному використанню ресурсів.

Політика економії ресурсів пов'язана з цілим рядом факторів, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. З іншого боку, ті ж самі фактори можна поділити на контрольовані та неконтрольовані, що є дуже важливим, тому що від цього залежить не тільки фінансування витрат на проведення відповідних заходів, а навіть сама можливість і ефективність їх реалізації.

Зовнішні умовно-контрольовані і не контрольовані фактори залежать від зовнішніх обставин, умов, законів, тощо. Підприємство не в змозі впливати на ситуацію, тому що тут діють закони та правила іншого рівня – галузь, держава, міжнародні стосунки. Задача керівників підприємств – знати закони, положення, порядок розрахунків тощо і будувати свою діяльність, враховуючи всі ці фактори та умови.

Внутрішні фактори є контрольованими, оскільки підприємство має можливість вирішувати проблеми завдяки своїм власним ресурсам в рамках своєї компетенції і відповідно до своїх планів по зниженню витрат та удосконаленню виробництва.

В своїй практичній діяльності менеджмент підприємства повинен мати реальні техніко-економічні та організаційні плани зниження витрат на

весь період планування. Саме в цьому і полягає зміст і задачі управління витратами. Зрозуміло, що при різних ситуаціях результати будуть різними.

Для досягнення певного результату з економії витрат на підприємстві в рамках поточного планування розробляють плани підвищення ефективності виробництва, оновлення техніко-технологічної бази, модернізації виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу тощо. Всі ці заходи потребують певних витрат, пов'язані з ризиками, а саме головне, призводять до тимчасового погіршення поточних показників виробництва на період проведення всіх цих запланованих заходів.

Для реалізації планів по зниженню витрат потрібні зусилля не тільки самого підприємства, але й галузі та держави в цілому. Це пояснюється технічними, організаційними та економічними зв'язками не тільки по горизонтальному, а й по вертикальному розрізу господарства. Тому для оптимізації діяльності по зниженню витрат на підприємстві зручно розділити всі можливості на 3 рівня у відповідності з рівнем управління.

Перший рівень – державний (федеральний), який включає заходи державного рівня:

- побудова раціональної структури господарства, в тому числі, визначення пріоритетних галузей;
- раціональне розміщення продуктивних сил в державі;
- зниження транспортних витрат, оптимізація логістики;
- побудова ефективної структури управління виробництвом

Другий рівень – галузевий, який включає заходи, які можна вирішувати на рівні галузі:

- розробка сучасних видів техніки;
- розробка та впровадження сучасних технологій на підприємствах галузі;
- підвищення рівня кооперування та спеціалізації виробництва;
- створення мало- і безвідходних циклів з мінімальним впливом на довкілля.

Третій рівень – внутрішньовиробничий, тобто саме фактори, які має реалізовувати підприємство у відповідності до своїх планів:

- збільшення обсягів виробництва, якщо це збігається з попитом на ринку;
- економія матеріальних ресурсів;
- економія енергетичних ресурсів;

- зниження трудомісткості продукції на базі техніко-технологічних удосконалень;

- підвищення рівня організації та управління виробництвом.

З точки зору ефективності найбільш результативним серед факторів третього рівня є перший фактор – підвищення обсягів виробництва. Але тут треба бути впевненим, що підвищення обсягу супроводжується необхідним зростанням попиту на цей товар. В іншому разі вкладені кошти не дадуть бажаного результату, а ризики, які пов'язані з будь-яким інвестуванням, призведуть до втрат не тільки економічного, а й іміджевого напрямку.

Для вирішення цієї проблеми на підприємстві необхідно проводити постійний моніторинг ринку, змін моди, пререференцій та вимог покупців, а також дуже ретельно готувати весь комплекс відновлюваних, модернізаційних заходів.

Таким чином, можна говорити про стандартну економічну ситуацію – з одного боку, абсолютна необхідність проведення цієї роботи, з другого боку, маємо наявні негативні наслідки, про які було зазначене вище.

Зрозуміло, що продовж всього періоду реалізації таких заходів необхідно контролювати витрати, терміни виконання окремих етапів, а також проводити постійний моніторинг поточної ситуації як з боку внутрішніх виконавців, так і – зовні, а саме – фінансування, поставки матеріалів, робота підрядників, якщо вони є, і т.і.

Але, навіть і в такому разі, завдяки освоєнню та покращенню технології, підвищенню кваліфікації персоналу і т.ін. зниження витрат на рік в середньому повинно становити не менш, ніж 2-3 відсотка від запланованої величини витрат.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Поняття, значення та види собівартості продукції.
2. Поняття про калькуляцію та процес визначення собівартості.
3. Зміст калькуляційних статей.
4. Економічна природа та склад прямих витрат в калькуляції.
5. Економічна природа, склад та види непрямих витрат в собівартості.
6. Методи калькулювання продукції.
7. Порядок розрахунку прямих витрат.
8. Перелік коефіцієнтів непрямих витрат та їх розрахунки.
9. Способи розрахунку непрямих витрат різних типів.

10. Алгоритм розрахунку калькуляції виробу.
11. Чинники і шляхи зниження витрат на виробництво.
12. Значення та напрями економії витрат.
13. Класифікація факторів впливу на рівень витрат.
14. Економічні проблеми роботи по зниженню витрат на виробництво.

ТЕСТИ

1. Собівартість виробу – це:

- а) витрати на виготовлення товару на підприємстві за рахунок коштів, якими володіє підприємство;
- б) сумарні витрати на виготовлення та реалізацію конкретного виду продукції в умовах діючих норм, нормативів, цін та тарифів за прийнятою методикою розрахунків;
- в) витрати на матеріали та оплату праці робітників, зайнятих на виробництві даного виду продукції;
- г) витрати на виготовлення та реалізацію продукції, виходячи з ринкових умов.

2. Калькуляція виробу – це:

- а) зведені за певними правилами витрати на виготовлення та реалізацію продукції;
- б) економічний документ, розроблений за прийнятими правилами, методикою та формою, в якому зведені всі витрати на виготовлення та реалізацію певного виду продукції на даний момент або в майбутньому;
- в) витрати на виготовлення продукції;
- г) важливий економічний документ, який використовується в аналітичних розрахунках.

3. Прямі витрати це –

- а) витрати матеріалів на виготовлення даного виду продукції, розраховані у відповідності до діючих цін;
- б) витрати, пов'язані з виготовленням даного виду продукції;
- в) витрати на матеріали та оплату праці з нарахуваннями, необхідні на виготовлення саме даного виду товару в умовах діючих цін, тарифів, норм та нормативів;
- г) витрати по даному цеху, пов'язані з виготовленням даного виду продукції.

4. Непрямі витрати це –

а) витрати, пов'язані з функціонуванням цехів, підрозділів підприємства та виробництва в цілому за певний відрізок часу;

б) витрати, які не змінюються при зміні номенклатури та обсягів продукції;

в) витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства в цілому, які відносяться на собівартість окремого виробу у відповідності до обраної методики розподілу, бази розрахунку та коефіцієнтів цих витрат.

5. Основна економічна проблема при проведенні заходів зі зниження витрат:

а) дефіцит коштів;

б) великі економічні ризики, пов'язані з необхідністю інвестувати в виробництво;

в) технічні труднощі, пов'язані з втіленням технологічних нововведень в практику виробництва;

г) інституційні та організаційні складнощі щодо інноваційної політики в Україні.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. Визначити виробничу собівартість вала руля при таких вихідних даних: ціна сировини та матеріалів – 200 грн., витрати на оплату праці в цілому становлять 50 грн., в тому числі, основна зарплата виробничих робітників – 35 грн., коефіцієнт витрат на утримання та обслуговування обладнання – 2,7, коефіцієнт загальновиробничих витрат – 2,5.

Задача 2. Визначити оптову ціну виготовлення виробу при таких вихідних даних: витрати на основні матеріали становлять 6500 грн.; вартість купівельних напівфабрикатів – 850 грн.; вартість зворотних відходів складають 15 % від вартості основних матеріалів; трудомісткість виробу складає 150 год/шт.; середній розряд робіт – 4,5, а ставка першого розряду – 20 грн.; коефіцієнти витрат на утримання та обслуговування обладнання – 2,5; на загальногосподарські потреби – 1,7; адміністративні витрати – 0,15, витрати на збут – 0,07; нормативна прибутковість – 20%; ПДВ – 18%.

Задача 3. Визначити величину загальновиробничих витрат по цеху, які підлягають включенню в собівартість шестерні, якщо сума таких витрат в цілому по цеху за місяць становить 100 тис. грн.; основна заробітна плата робітників цеху складає – 45 тис. грн, а трудомісткість виготовлення шесте-

рні – 0,6 години при середньому розряді 4,3 та ставці першого розряду – 18 грн/годину.

Задача 4. У звітному році витрати на випуск товарної продукції склали 2900 тис.грн., на поточний рік запланові витрати в сумі – 2700 тис. грн. Обсяг продукції в чинних цінах склав відповідно – 3100 тис.грн. та 3000тис.грн.

Розрахувати показники питомих витрат на одиницю товарної продукції та проаналізувати ситуацію щодо динаміки ефективності виробництва.

Задача 5. Собівартість виробу в звітному періоді складала 1200 грн., а витрати на матеріали в цілому склали – 686 грн. планується зниження витрат на матеріали на 5%. Розрахувати зниження собівартості виробу завдяки цим заходам в абсолютних та відносних величинах.

Задача 6. Розрахувати собівартість та ціну виробництва пирососа, якщо до складу витрат входять такі прямі статті: 800 грн – матеріальні витрати; 200грн.–купівельні напівфабрикати;300 грн. – заробітна плата виробничих працівників. Додаткова заробітна плата – 18% від основної; єдиний соціальний внесок – 20% від суми основної та додаткової зарплат. Прибуток – 20%. Коефіцієнти непрямих витрат становлять:

- витрати на утримання та експлуатацію обладнання – 1,7;
- витрати загальногосподарські – 1,5;
- адміністративні та збутові витрати в цілому – 15 % від С вир.

Оцінити структуру витрат та ціни, побудувати графічну інтерпретацію структури витрат.

Задача 7. За наведеними даними звітної калькуляції собівартості виробу визначити розмір зниження витрат в абсолютних та відносних величинах в результаті запланованого зростання продуктивності праці на 20% завдяки проведеній модернізації виробництва на підприємстві.

Статті витрат	Витрати, грн..
1.Основні матеріали	2500
2.Купівельні напівфабрикати та комплектуючі	1000
3. паливо та енергія на технологічні потреби	500
4.Основна заробітна плата виробничих працівників з нарахуваннями	300
5.Загальновиробничі витрати,	700
В тому числі: умовно-постійні витрати	400
Разом	5000

ГЛОСАРІЙ

Собівартість – це виражені в грошовій формі сумарні витрати підприємства на виготовлення та реалізацію одиниці продукції в даних конкретних умовах.

Калькуляція – спеціальний нормалізований документ, який складається з нормативно затверджених статей витрат в розрахунку на так звану калькуляційну одиницю.

Калькуляційна одиниця – кремий виріб (робота, послуга), умовно-натуральна величина (наприклад, «тонокілометр» – для визначення обсягу перевезень, машинокомплект та ін.) або грошова одиниця, у розрахунку на вироблення якої розраховується собівартість продукції.

Метод прямого розрахунку – метод, за яким витрати по кожній статті в кожному конкретному випадку прямо розраховуються на основі існуючих, прийнятих на виробництві норм, нормативів, цін, тарифів тощо.

Нормативний метод – метод, при якому заздалегідь на основі норм та нормативів, цін, тарифів, прийнятих на підприємстві, розраховується нормативна калькуляція на даний вид продукції, яка потім фактично корегується шляхом встановлення відхилень фактичних витрат від планових.

Показаний метод калькулювання передбачає калькулювання за окремим замовленням, заказом, договором чи контрактом. Застосовується для крупних замовлень або комплексів робіт, які характерні для одиничного або дрібносерійного виробництва. Для точного і постійного обліку витрат на дане замовлення використовують так звану карту аналітичного обліку витрат на даний заказ, де фіксують всі види витрат і яка є основним документом первинного обліку та контролю.

Попередільний метод калькулювання – об'єктом розрахунку є частина технологічного процесу, сукупність технологічних операцій, так званий переділ. Всі витрати по окремих технологічних складових розраховуються, фіксуються та відносяться на виробництво того виду продукції, який розглядається.

Прямі витрати – це витрати, пов'язані з витратами на виготовлення саме даного виробу – матеріальні, трудові та деяка частина витрат на обслуговування та експлуатацію обладнання. Вони розраховуються прямим розрахунком у відповідності з діючими на підприємстві нормами та нормативами витрачання коштів на ці види витрат. Величина таких витрат змінюється умовно-пропорційно кількості виготовленої продукції.

Непрямі витрати пов'язані з роботою, утриманням та відповідними процесами по обслуговуванню та експлуатацією обладнання та установ в цехах і відділах підприємства. Вони класифікуються як умовно-постійні або непропорційні витрати.

Виробнича собівартість – це сума прямих витрат та непрямих, пов'язаних з утриманням та експлуатацією обладнання у виробничих підрозділах підприємства, та загальногосподарчих витрат у розрахунку на калькуляційну одиницю.

Повна собівартість – сума витрат, які увійшли до виробничої собівартості, та непрямих витрат 3-го та 4-го типу, а саме – адміністративних та збутових 11. Собівартість реалізованої продукції – сума витрат, які увійшли до повної собівартості, та змінних витрат на збут. Розраховується у випадках, коли на підприємстві прийнятий саме такий розподіл збутових витрат.

Зовнішні фактори економії витрат – закони та правила рівня галузі, держави, міждержавних стосунків, які залежать від зовнішніх по відношенню до підприємства обставин, умов, законів, тощо. Вони є умовно-контрольованими або неконтрольованими з боку підприємства.

Внутрішні фактори економії витрат (контрольовані) – сукупність заходів з економії ресурсів, які підприємство має можливість реалізувати завдяки своїм власним ресурсам та планам.

Організаційні рівні забезпечення політики раціонального використання ресурсів включають 3 рівні: перший – державний (федеральний); другий – галузевий, тобто заходи, які можна вирішувати на рівні галузі; третій – внутрішньовиробничий, тобто саме фактори, які має реалізовувати підприємство у відповідності до своїх внутрішніх планів.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості. Затверджено наказом № 47 від 2001 р Державного Комітету з промислової політики України.

2. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. проф. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ. 2003. – 608 с.

3. Організація виробництва: Підручник / А.І. Яковлев, С.П. Сударкіна, М.І. Ларка та ін. / За ред. А.І. Яковлева, С.П. Сударкіної, М.І. Ларки. – Харків: НТУ «ХПІ». 2016. – 436 с.

4. Сударкіна С.П. Економіка підприємства: навч. посібник/ С.П.Сударкіна. – Х. НТУ «ХП», 2011. – 290 с.
5. Івакіна І. Калькулювання витрат: сучасний погляд. Різні витрати для різних цілей. – Х.: Фактор, 2008. – 176 с.
6. Кондратова И.К. Основы управленческого учета / И.К.Кондратова. – М: Финансы и статистика, 2001. – 144 с.
7. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятия / В.П.Савчук – К. : Изд. дом «Максимум», 2001. – 500 с.
8. Слуцкий М.Л. Влияние способов распределения накладных расходов на принятие управленческих решений //Финансовый менеджмент / М.Д.Слуцкий – 2002, №4 с. 33-40.
9. Сударкина С.П. Проблемы распределения непрямых затрат при расчете себестоимости продукции / С.П.Сударкина, М.В. Литвиненко, А.А. Казарян – Харьков: Тип. «Мадрид». 2015. – 81с.
10. Феденя А.К. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие / А.К. Феденя. – Мн.: Тетра-Системс. 2004. – 192 с.
11. Яковлев А.І. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах / А.І.Яковлев – Х.:Вид-во «Підручник НТУ «ХП»», 2017. – 100с.
12. Интернет-ресурс: Єдиний соціальний внесок. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/social/>.

Розділ 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ ПІДПРИЄМСТВА

13.1. Визначення понять засоби виробництва та виробничі фонди

Термін «фонди» латинського походження (лат. *fundus*) в перекладі означає «головний елемент» чи «основа». Це дійсно основа продуктивної діяльності підприємства, оскільки виробниче підприємство не може здійснювати діяльність, не маючи засобів виробництва. Саме засоби виробництва і є матеріальною основою виробничих фондів.

Фонди підприємства не обмежуються лише засобами виробництва, – це матеріальні та грошові ресурси, які перебувають у розпорядженні підприємства [1]. Тобто вони (фонди) також включають в себе і грошові ресурси, які потрібні для відновлення спожитих засобів і предметів праці, виплати заробітної плати тощо. Виготовлення продукції чи надання послуг здійснюється тільки за наявності фондів, насамперед виробничих: якість фондів відображує рівень використання досягнень науково-технічного прогресу. Ефективне використання фондів – це нагальна потреба економічного розвитку суспільства в цілому та кожного окремого підприємства.

Фонди підприємства поділяються на виробничі та невиробничі (рис. 13.1).

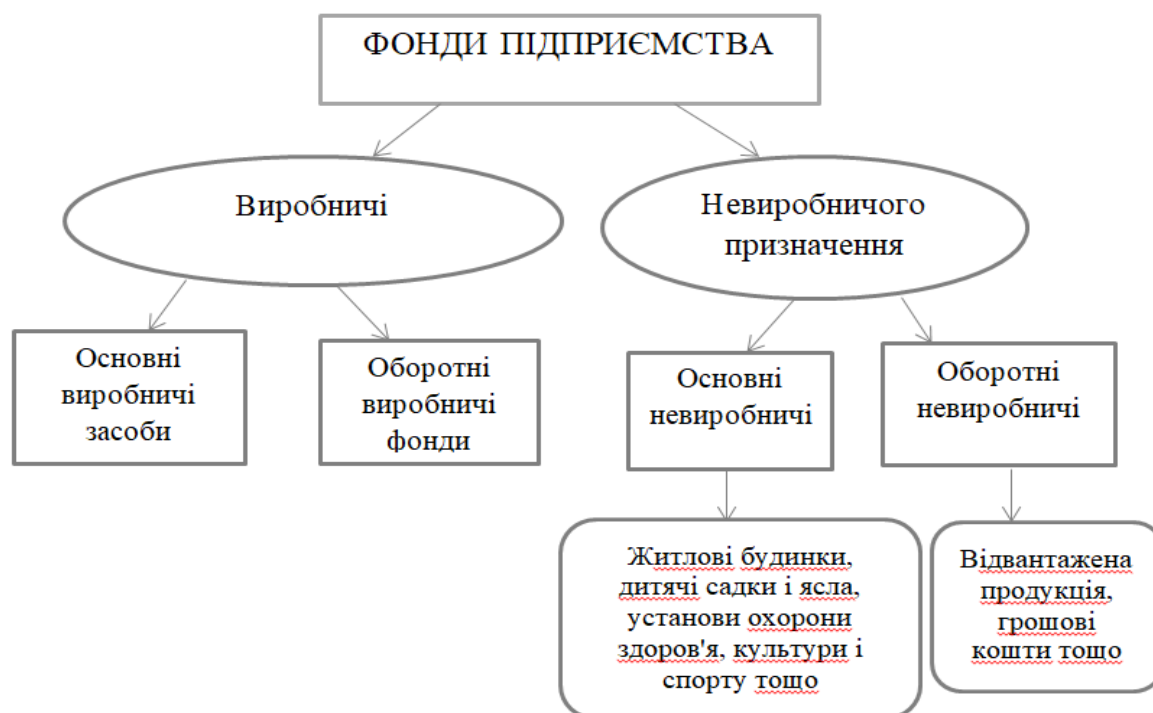


Рисунок 13.1 – Фонди підприємства

Об'єкти, що належать до невиробничих фондів (фондів невиробничого призначення) відрізняються метою їх використання, – вони функціонують у невиробничій сфері та не використовуються підприємствами безпосередньо для ведення господарської діяльності.

Згідно з пунктом 144.3 Податкового кодексу України, поняття «невиробничі основні засоби» означає необоротні матеріальні активи, які не використовуються в господарській діяльності платника податку [2]. Водночас «господарська діяльність» – це діяльність, що:

- пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг;
- спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи або через посередників .

Згідно з Господарським кодексом, *господарська діяльність* – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері виробництва, що спрямована на виготовлення і реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг, що мають вартісну визначеність [3].

Таким чином *виробничі фонди* – це ті матеріально-речові засоби, які беруть участь у виробництві (тобто використовуються в господарській діяльності підприємства), вони є продуктивною частиною фондів, яка складає матеріальну основу виробничої діяльності.

Для виробництва будь-якого виду продукції необхідна наявність і взаємодія трьох елементів: засобів праці, предметів праці і живої праці. Засоби праці і предмети праці являють собою засоби виробництва, що, беручи участь у виробничому процесі в натуральній і вартісній формі, в сукупності складають речовинний зміст виробничих фондів [4].

В процесі виробництва здійснюється поєднання засобів виробництва та робочої сили (працівників). Засоби виробництва називають речовими факторами виробництва (оскільки вони складаються з певних речей), а працівників – особистісними. *Засоби виробництва* складаються із засобів праці та предметів праці. У вартісному виразі вони становлять виробничі фонди підприємства, які поділяються на основні та оборотні (рис. 13.2) [5,6].

Засоби праці являють собою частину засобів виробництва, які беруть участь у створенні продукту протягом кількох виробничих циклів. При цьому за один виробничий цикл вони втрачають лише частину своєї вар-

тості, в цілому зберігаючи свою споживну вартість та не змінюючи речовинну форму.

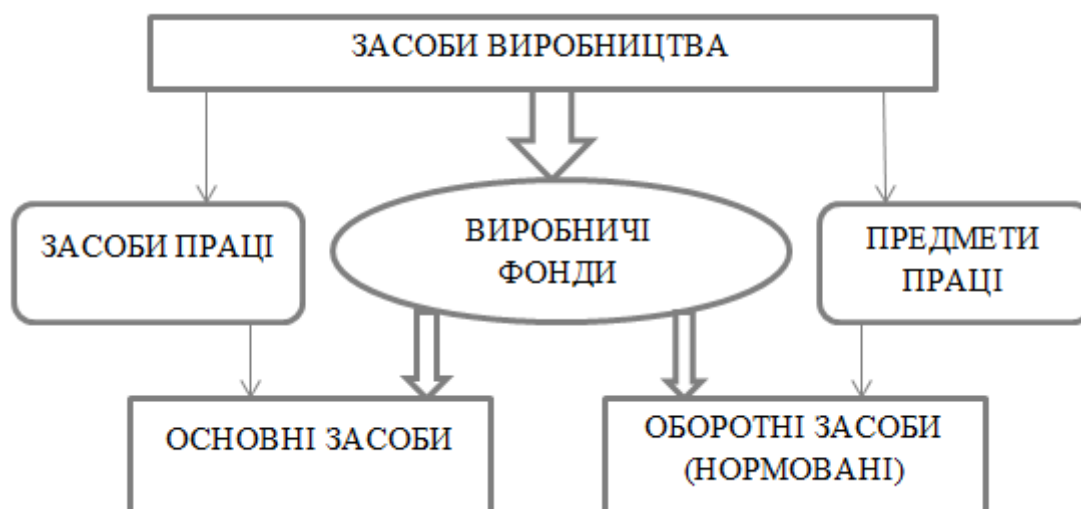


Рисунок 13.2 – Засоби виробництва

Засоби праці – це різноманітні верстати, механізми, інструменти (за винятком малоцінних та швидкозношуваних), двигуни тощо, тобто це ті засоби, з допомогою яких люди виготовляють продукцію та надають послуги.

Предмети праці, на відміну від засобів праці, витрачаються повністю за один виробничий цикл. При цьому вони відразу переносять усю свою вартість на створений продукт і змінюють свою натуральну форму протягом одного виробничого циклу.

Предмети праці – це всі об'єкти, на які спрямована праця людини і які становлять основу майбутнього продукту; все те, з чого виготовляється продукція. Вони підлягають обробці в процесі виробництва з метою пристосування до особистого і виробничого споживання [7].

Предмети праці бувають двох видів:

- 1) дані самою природою тобто матеріали, що безпосередньо добувають у природі і перетворюють на продукт (вугілля, руда, риба);
- 2) ті, які підлягають попередній обробці (наприклад, видобута руда на металургійному заводі), їх називають сировиною.

Варто додати, що в результаті науково-технічної революції створюються нові матеріали, які не існують у природі (полімери, синтетичні смоли тощо).

Як було зазначено вище, засоби праці та предмети праці є речовим змістом виробничих фондів. Засоби праці знаходять своє вираження в основних засобах підприємства, а предмети праці – в оборотних фондах. Засоби праці стають елементами основних засобів тільки після прийняття їх до експлуатації. Необхідно пам'ятати, що засоби праці та предмети праці стають виробничими фондами лише тоді, коли вони беруть участь у створенні вартості продукції. Отже, можна сказати, що засоби виробництва складаються із засобів праці та предметів праці, а виробничі фонди – з основних засобів та оборотних фондів. Варто зауважити, що деякі вчені вважають, що до виробничих фондів, крім основних засобів та оборотних фондів, належить також і елемент фондів обігу «готова продукція», тобто виробничі фонди – це сукупність основних засобів та нормованих оборотних засобів [8].

Структура виробничих фондів у різних галузях різна. У машинобудуванні основні засоби складають 60 – 65 % вартості виробничих фондів, а оборотні засоби – 35 – 40 %.

Залежно від способів перенесення вартості на створюваний продукт *виробничі фонди поділяють на основні й оборотні. Основні виробничі засоби* (засоби праці) використовують тривалий час і переносять свою вартість на продукт частинами, в міру фізичного зношування у формі амортизаційних відрахувань. *Оборотні виробничі фонди* (переважно предмети праці) споживаються в одному виробничому циклі, втрачають при цьому натуральну форму і повністю переносять свою вартість на створений продукт.

Підприємство – основна ланка народного господарства країни, від результатів господарювання окремих підприємств залежить економічний розвиток держави в умовах ринкових відносин. Одним з найважливіших резервів підвищення ефективності виробництва на підприємстві є підвищення ефективності використання виробничих фондів.

Ефективність – це співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням [9]. В ринкових умовах поняття «ефективність» тісно пов'язане з використанням фінансово-виробничих ресурсів. Це зумовлено тим, що метою кожного суб'єкта господарювання є отримання найвищого результату, досягнення якого стає можливим за умови оптимального формування й ефективного використання всіх видів ресурсів [10].

Економічна ефективність – досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці. Економічна ефективність є конкретною формою дії закону економії часу [11].

Ефективність суспільного виробництва – найважливіша узагальнююча характеристика його результативності, яка вимірюється відношенням величини створених товарів і послуг до сукупних витрат суспільної праці; у найбільш загальній формі виражається формулою Результат/Витрати.

У масштабі національного господарства ефективність суспільного виробництва оцінюється відношенням розмірів створеного за певний період часу національного доходу до витрат суспільної праці; у масштабах галузі, об'єднання, підприємства – відношенням величини чистої продукції до витрат суспільної праці у кожній з цих ланок народного господарства [12].

До основних показників економічної ефективності відносяться: показники ефективності використання робочої сили (трудових ресурсів), показники ефективності використання основних засобів, показники ефективності використання оборотних засобів, показники ефективності використання поточних витрат, показники рентабельності та інші.

Якщо йдеться про визначення ефективності використання виробничих фондів підприємства треба проаналізувати ефективність використання основних та оборотних засобів.

13.2. Основні засоби підприємства та підвищення ефективності їх використання

В економічній літературі часто зустрічаються ототожнення понять “основні засоби” та “основні фонди”, заміна одного поняття іншим, а серед економістів немає єдиної думки щодо визначення змісту цих термінів [13].

Головна відмінність основних засобів від основних фондів – в порядку застосування даних термінів співвідносно з контекстом. Так, якщо говорити про бухгалтерський облік, то в ньому найчастіше використовується поняття «основні засоби». Термін «основні фонди», як правило, застосовується в контексті економічного аналізу. Поняття “основні фонди” є загальноекономічним, а “основні засоби” – облікове поняття. Не існує чітко визначеної термінології щодо цього і в законодавчих актах.

В даній роботі буде застосовуватися термін основні засоби.

Отже, *основні засоби* – це частина виробничих фондів, переважно засоби праці, що беруть участь у багатьох виробничих циклах, не змінюють

при цьому свою натурально-речовинну форму і поступово, в міру зношування, переносять свою вартість на вартість продукції, що випускається, за допомогою економічного механізму – амортизації. Їх вартість повинна перевищувати 6000 гривень.

Згідно положенню (стандарту) бухгалтерського обліку №7 основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство/установа утримує з метою використання їх у процесі виробництва/діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік) [14].

Основні засоби підприємства поділяються на виробничі (функціонують у сфері матеріального виробництва підприємства; вони поділяються на активну та пасивну частини) та невиробничі (засоби невиробничої сфери підприємства тобто ті, які не беруть участь безпосередньо в процесі виробництва та передбачені для обслуговування потреб житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, освіти, культури) (рис. 13.3).

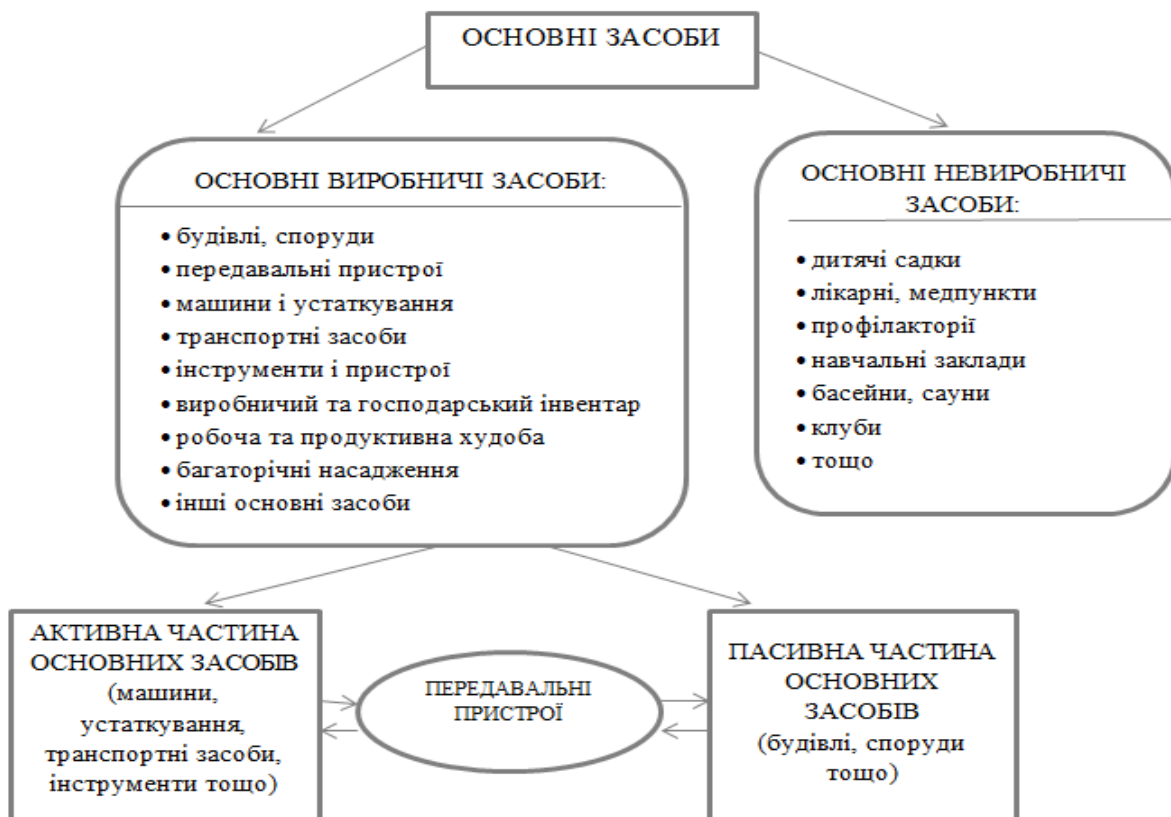


Рисунок 13.3 – Основні засоби

До активної частини основних виробничих засобів належать елементи, які безпосередньо впливають на предмети праці і значною мірою визначають рівень продуктивності праці (машини, обладнання, устаткування, інструменти, транспортні засоби тощо).

До пасивної частини основних засобів належать будівлі, споруди, тобто ті елементи які створюють матеріально-речові умови для господарської діяльності підприємства [15].

За типами власності основні засоби поділяють – на фонди державних підприємств, колективних господарств і приватних підприємств.

Структуру основних засобів визначають як співвідношення різних груп основних засобів у їх загальній кількості [16]. Вона відображає технічну озброєність підприємства та ефективність капітальних вкладень. Структура основних виробничих засобів різних галузей і підприємств залежить від певних факторів: типу виробництва, технологічних особливостей продукції, що виробляється, технічного рівня машин і обладнання та ін.

Виробнича структура основних засобів – один із найважливіших показників технічного рівня підприємства (галузі, народного господарства загалом), що здійснює вирішальний вплив на ефективність виробництва. Чим вища частка машин, обладнання приладів, тобто активної, тієї, що безпосередньо діє на предмет праці, частини основних виробничих засобів, тим вища фондівіддача, тобто тим більше виробляється продукції на кожну одиницю вартості основних виробничих засобів. За галузевою ознакою основні засоби поділяють згідно з класифікацією галузей народного господарства (фонди промисловості, сільського господарства та ін.).

В таблиці 13.1 наведено структуру основних засобів України в 2016 році за видами економічної діяльності згідно даних Державної служби статистики [17].

Варто відмітити, що найбільше основних засобів у зазначений період було залучено у промисловість України, а саме на суму 8177,408 млрд грн., що становить 37,58 % від їх загальноукраїнської вартості. Серед галузей промисловості першу позицію по забезпеченості основними засобами займає переробна промисловість, тут задіяні майже 22 % всіх основних засобів України та 58,3 % основних засобів, що обслуговують всі промислові підприємства України. Основними галузями переробної промисловості України є металургія, харчова промисловість, машинобудування, хімічна та нафтохімічна промисловість та інші.

Таблиця 13.1 – Вартість основних засобів України та їхня питома вага за видами економічної діяльності в 2016 році

Види економічної діяльності	2016 млн.грн.	2016 %
Усього	8177408	100
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	270467	3,31
Промисловість, в тому числі:	3072954	37,58
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	410018	5,02
Переробна промисловість	1792101	21,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	796558	9,74
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	74277	0,92
Будівництво	72810	0,91
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	175422	2,14
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1562079	19,1
Інші галузі народного господарства	3023676	36,96

Для потреб бухгалтерського обліку основні засоби поділяються на 9 груп. також існують класифікації основних засобів у промисловості та у податковому обліку. В таблиці 13.2 представлена класифікація основних засобів, запропонована у Податковому кодексі України [2].

Таблиця 13.2 – Класифікація груп основних засобів і мінімально припустимих строків їх амортизації

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років
Група 1 – земельні ділянки	–
Група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом	15
Група 3 – будівлі, споруди, передавальні пристрої	20 15 10
Група 4 – машини та обладнання з них:	5
електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ними комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 2500 гривень	2

Закінчення таблиці 13.2

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років
Група 5 – транспортні засоби	5
Група 6 – інструменти, прилади, інвентар (меблі)	4
Група 7 – тварини	6
Група 8 – багаторічні насадження	10
Група 9 – інші основні засоби	12
Група 10 – бібліотечні фонди	–
Група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи	–
Група 12 – тимчасові (нетитульні) споруди	5
Група 13 – природні ресурси	–
Група 14 – інвентарна тара	6
Група 15 – предмети прокату	5
Група 16 – довгострокові біологічні активи	7

Для управління основними засобами їх оцінюють за допомогою двох форм обліку – натуральної та грошової. Облік у натуральній формі проводиться за допомогою інвентаризації.

Оцінювання у грошовій формі необхідне для правильного визначення загального обсягу основних засобів, розрахунку економічних показників господарської діяльності за певний період. Основні засоби оцінюються за первісною, відновною, залишковою та балансовою вартістю.

Основні засоби в процесі експлуатації піддаються зносу. *Знос основних засобів* – це втрата ними своєї вартості. Розрізняють два види зносу – фізичний та моральний.

Фізичний знос – це поступова втрата основними засобами своєї первісної споживної вартості. Внаслідок фізичного зносу погіршуються їх техніко-економічні та соціальні характеристики – знижується продуктивність, збільшуються експлуатаційні витрати, змінюється режим роботи тощо. Фізичний знос їх є матеріальним і відбувається з двох причин:

Знос внаслідок використання (експлуатації) машин – фізичне спрацювання (знос) першого роду. Він відбувається під впливом робочих процесів і сил природи. Наприклад, під час роботи трактора постійно спрацьовуються його деталі і, крім того, зазнає корозії його поверхня. Величина цього зносу збільшується із зростанням періоду використання трактора, внаслідок чого знижується продуктивність машини.

Знос від невикористання (зберігання) основних засобів, або фізичний знос другого роду. В цьому випадку відбуваються корозія металевих ча-

стин, старіння деталей з гуми, пластмас тощо. Величина цього зносу залежить від тривалості та умов зберігання машин. Такий знос також знижує корисні властивості основних засобів.

Моральний знос настає, як правило, раніше від фізичного, тобто основні засоби, які ще можуть бути використані, економічно вже не ефективні. *Моральний знос* – це зменшення вартості основних засобів під впливом підвищення продуктивності праці в галузях, що виробляють засоби праці, а також у результаті створення нових, більш продуктивних та економічно вигідних машин і устаткування, ніж ті, що перебувають в експлуатації.

Моральний знос буває двох форм. *Моральний знос першої форми* виникає в результаті знецінення старих основних засобів по причині зниження витрат виробництва в галузях, що поставляють основні фонди будівництву. В результаті вартість нових основних засобів тієї ж конструкції стає нижчою, ніж була в раніше випущених. Тому в процесі їх експлуатації на готову продукцію вони будуть переносити меншу по величині частку вартості, що робить їх відповідно більш ефективними і стимулює заміну старих фондів на нові.

Моральний знос другої форми – це обезцінення старих основних засобів через створення нових, більш ефективних.

Важливою якістю основних засобів є *амортизація*, економічний зміст якої полягає в поступовому перенесенні вартості основних засобів на вартість продукції, що виробляється. Це здійснюється шляхом постійних амортизаційних відрахувань. *Амортизаційні відрахування* – частина вартості основних засобів у грошовому вираженні, що включається до собівартості продукції [9].

Амортизації підлягають ті основні засоби, які підлягають зносу тобто втрачають свою вартість з плином часу, для них встановлені мінімальні терміни корисної експлуатації (табл. 13.2). Наприклад, земельні ділянки не підлягають амортизації, бо вони не зношуються, тому для них не встановлений термін експлуатації.

У бухгалтерському обліку, згідно з П(С)БО №7, існують такі методи, за якими може здійснюватися розрахунок амортизаційних відрахувань (рис. 13.4):

- прямолінійний (рівномірний);
- кумулятивний;

- виробничий;
- зменшення залишкової вартості;
- прискореного зменшення залишкової вартості.

Останні три методи нарахування амортизації називають методами прискореної амортизації, оскільки їх суть полягає в тому, що в перші роки експлуатації основних засобів суми нарахованої амортизації значно перевищують амортизаційні суми, нараховані наприкінці строку служби об'єкта.



Рисунок 13.4 – Методи нарахування амортизації [14]

Найбільш розповсюдженим є прямолінійний метод. Він передбачає процес рівномірного зношування основних засобів протягом терміну корисного використання. Річна сума амортизаційних відрахувань визначається діленням вартості, що амортизується, на очікуваний період часу корисного використання об'єкта основних засобів:

$$A = \Phi_{\text{перв}} \cdot N_a / 100 \%, \quad (13.1)$$

$$N_a = 100 \% / T_{\text{к.в.р}}, \quad (13.2)$$

де $T_{\text{к.в.р}}$ – нормативний строк функціонування (корисного використання) основних засобів (років).

При цьому передбачено, що первісна вартість об'єкта може збільшуватися у зв'язку з витратами на модернізацію, реконструкцію або капітальний ремонт. Тоді розрахунок здійснюється за формулою:

$$A_p = \frac{\Phi_{\text{перв}} + B_m - L_v}{T_{\text{к.в.р}}}, \quad (13.3)$$

де B_m – витрати на реконструкцію, модернізацію; L_v – ліквідаційна вартість.

Крім основних засобів амортизації підлягають також і нематеріальні активи (окремий ресурс підприємства). *Нематеріальні активи* – це об'єкти інтелектуальної, в тому числі промислової власності (патенти, ліцензії і т д), а також інші аналогічні права, визнані в порядку, встановленому відповідним законодавством, об'єктом права власності платника податку (рис. 13.5).

Нематеріальні ресурси – це складова частина потенціалу підприємства, здатна приносити економічну користь протягом відносно тривалого періоду, для якої характерні відсутність матеріальної основи здобування доходів та невизначеність розмірів майбутнього прибутку від її використання.



Рисунок 13.5 – Нематеріальні активи підприємства

Для розрахунку амортизації елементи основних засобів з табл. 13.2 відносяться до вказаних шістнадцяти груп, щоб визначити мінімально припустимий термін експлуатації.

Таким чином амортизація розраховується так:

$$A_i = B_{(a)i} \cdot (H_{a\text{групи}} / 100\%) . \quad (13.4)$$

Норми амортизації, як було зазначено вище, встановлюються відповідно до мінімально припустимих строків корисного використання об'єктів основних засобів відповідної групи.

Ефективність використання основних засобів значною мірою визначає ефективність усього виробництва. Обчислюють загальні та часткові показники ефективності використання основних засобів. До загальних відносять фондівдачу, фондомісткість, фондоозброєність та рентабельність основних виробничих фондів. Ці показники дають можливість оцінити ефективність всіх груп основних фондів підприємства в цілому [16].

Найбільш важливим і часто застосовуваним показником є фондівдача (F_B). Фондовіддача показує обсяг випуску продукції на одну гривню вартості основних засобів:

$$F_B = \frac{O_B}{\Phi_{cp}}, \quad (13.5)$$

де O_B – обсяг продукції, що випускається (товарної, валової або чистої); Φ_{cp} – середньорічна вартість основних виробничих засобів, що розраховується за формулою:

$$\Phi_{cp} = \Phi_{п} + \frac{\sum \Phi_{вв} \cdot T_1}{12} - \frac{\sum \Phi_{виб} \cdot T_2}{12}, \quad (13.6)$$

де $\Phi_{п}$ – вартість основних засобів на початок року; $\sum \Phi_{вв}$ – сумарна вартість засобів, що вводяться. Знак \sum означає, що основні засоби можуть вводитися в декілька етапів; T_1 – час роботи основних засобів, що вводяться (місяці); $\Phi_{виб}$ – вартість основних засобів, що вибувають; T_2 – час бездіяльності засобів, що вибувають (місяці), $T_2 = 12 - T_1$.

Фондомісткість (F_M) – це величина, зворотна до фондівдачі, яка показує витрати основних засобів на одну гривню продукції, що випускається:

$$F_M = \frac{\Phi_{cp}}{O_B} = \frac{1}{F_B}, \quad (13.7)$$

Фондоозброєність ($F_{озб}$) розраховується так:

$$F_{\text{озб}} = \frac{\Phi_{\text{ср}}}{\text{Ч}}, \quad (13.8)$$

де Ч – чисельність робітників або промислово-виробничого персоналу.

Рентабельність основних виробничих засобів ($P_{\text{о.в.ф.}}$) визначається як відношення балансового прибутку ($\Pi_{\text{б}}$) до середньорічної вартості основних виробничих фондів:

$$P_{\text{о.в.з.}} = \frac{\Pi_{\text{б}}}{\Phi_{\text{ср}}}$$

До часткових показників ефективності використання основних засобів відносять: коефіцієнт екстенсивності, коефіцієнт інтенсивності, інтегральний коефіцієнт та коефіцієнт змінності. Часткові показники застосовуються для характеристики використання окремих видів машин, устаткування, виробничої площі.

Коефіцієнт екстенсивності розраховується таким чином:

$$K_{\text{е}} = \frac{F_{\text{дійсн}}}{F_{\text{ном}}}, \quad (13.9)$$

де $F_{\text{дійсн}}$ та $F_{\text{ном}}$ відповідно дійсний та нормативний фонди часу роботи основних фондів.

Дійсний фонд часу, $F_{\text{дійсн}}$, годин, $F_{\text{дійсн}} = F_{\text{ном}} \cdot (1 - \alpha/100)$

$F_{\text{ном}}$ – номінальний (нормативний, режимний) фонд часу залежить від режиму роботи конкретного підприємства).

Коефіцієнт інтенсивності розраховується за формулою:

$$K_{\text{і}} = \text{ПП}_{\text{факт}} / \text{ПП}_{\text{н}}, \quad (13.10)$$

де $\text{ПП}_{\text{факт}}$ та $\text{ПП}_{\text{н}}$ відповідно фактична та нормативна продуктивність праці основних фондів. (продуктивність праці – це кількість продукції, що може бути вироблена в одиницю часу).

Інтегральний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{\text{INT}} = K_e \cdot K_i, \quad (13.11)$$

Як показник екстенсивного використання часто застосовується коефіцієнт змінності обладнання. Існує багато способів його розрахунку, наприклад:

$$K_{\text{зм}} = \frac{n_{\text{верст} - \text{змін}}}{n_{\text{верст} - \text{днів}}} = \frac{n_1 + n_2 + n_3}{n_0 * a_{\text{рд}}}, \quad (13.12)$$

де n_1, n_2, n_3 – це кількість верстато-змін, відпрацьованих обладнанням в першу, другу і третю зміни за розрахунковий період; n_0 – загальна кількість одиниць обладнання, що встановлене в цеху; $a_{\text{рд}}$ – кількість робочих днів в періоді.

Ще коефіцієнт змінності можна розрахувати так:

$$K_{\text{зм}} = \sum C_i / C_{\text{max}}, \quad (13.13),$$

де $\sum C_i$ та C_{max} відповідно сума працюючих верстатів в кожній з трьох змін та в найбільш завантажену зміну.

Більш точним буде спосіб розрахунку $K_{\text{зм}}$ за часом роботи обладнання.

$$K_{\text{зм}} = \frac{T_1 + T_2 + T_3}{T_{\text{max}}}, \quad (13.14)$$

де T_1, T_2, T_3 – час, відпрацьований в першу, другу та третю зміни; T_{max} – максимальний час, або час роботи в найбільшу зміну.

Відпрацьований час розраховується так:

$$T = \sum_{i=1}^{i=m} t_i * n_i * a_p, \quad (13.15)$$

де t_i – час роботи одиниці i -го виду обладнання за зміну; n_i – кількість одиниць i -го виду обладнання; a_p – кількість робочих днів в періоді.

Таким чином, для визначення ефективності використання основних виробничих засобів використовується дві групи показників – загальні та часткові. Загальні показники дають можливість оцінити ефективність всіх груп основних засобів підприємства в цілому. Часткові показники застосо-

вуються для характеристики використання окремих видів машин, устаткування, виробничої площі.

Серед загальних особливо виділяють фондівіддачу та фондомісткість.

Фондовіддача – це відношення вартості виробленої впродовж року продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Вона відображає випуск продукції на 1 грн. основних виробничих засобів.

Фондомісткість – це показник обернений до фондівіддачі, тобто фондомісткість розраховують діленням середньорічної вартості основних виробничих фондів на вартість виробленої впродовж року продукції, і вона вказує, на яку суму потрібно залучити основних виробничих засобів щоб виготовити продукції на 1 грн.

Відповідно з підвищенням фондівіддачі та зниженням фондомісткості підвищується ефективність використання основних виробничих засобів.

Розглянемо економічне значення показників ефективності використання основних засобів на прикладі одного з найбільших і найстаріших машинобудівних підприємств в Україні – ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» (ПАТ «КВБЗ»). За даними фінансової звітності, що доступна на сайті підприємства, були розраховані загальні показники ефективності використання основних засобів цього підприємства за 2013-2016 роки. Результати розрахунків подано в таблиці 13.3.

Таблиця 13.3 – Загальні показники ефективності використання основних засобів ПАТ «КВБЗ» за 2013-2016 роки

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік
F_v , грн./грн.	5,57	4,13	1,94	3,66
F_m , грн./грн	0,18	0,24	0,52	0,27
$F_{озб}$, тис.грн./люд	85,93	99,84	103,79	106,23
$P_{о.в.ф.}$, %	62,8	-50,6	-62,6	-18,7

За даними з таблиці можна зробити висновок, що найбільш ефективно основні засоби підприємства використовувалися в 2013 році, коли фондівіддача складала 5,57, а це означає, що на кожну гривню, вкладену в основні засоби було виготовлено продукції на 5,57 грн. Фондомісткість 0,18 показує, що витрати основних засобів складали 18 копійок на кожну гривню виготовленої продукції. Рентабельність основних засобів дорівнювала

62,8%, що теж можна охарактеризувати як цілком успішний результат. Фондоозброєність в 2013 році була найнижчою за чотири роки, але це пояснюється тим, що в наступні періоди на підприємстві постійно відбувалося скорочення працівників.

В наступні два роки (2014-2015) на підприємстві спостерігалось різке погіршення ефективності використання основних засобів, особливо складною ситуація була в 2015 році. Але вже в 2016 році відбувається помітна стабілізація, що підтверджується результатами розрахунків, хоча рентабельність основних виробничих засобів все ще від'ємна та складає -18,7 відсотків, але вона значно вища ніж в попередні два роки. Фондовіддача 3,66 проти 1,94 в 2015 році, означає, що в 2016 на кожну гривню, вкладену в основні засоби, стало виготовлятися продукції на 1,72 грн. більше ніж в попередньому році, а порівняння фондомісткості доводить, що суттєво знизилася витрати основних засобів на кожну гривню продукції, що випускається.

13.3. Оборотні засоби та оборотні фонди підприємства

Оборотні засоби – це сукупність оборотних виробничих фондів (приблизно 80 %) і фондів обігу (приблизно 20 %), виражених у вартісній формі. Оборотні засоби в середньому складають 35-40% вартості виробничих фондів.

Джерелом формування оборотних засобів підприємства є власні й залучені кошти. *До власних* належать виділені підприємству при його утворенні кошти (якщо підприємство державне), статутні фонди недержавних підприємств, а також поповнення цих фондів. *Залученими оборотними коштами* є кредити банків, якими покривається нестача власних оборотних засобів.

Склад оборотних засобів – це сукупність вартості окремих елементів оборотних виробничих фондів і фондів обігу. *Структура оборотних засобів* – це питома вага вартості окремих статей оборотних виробничих фондів і фондів обігу в загальній сумі оборотних засобів.

Склад оборотних засобів виробничого підприємства представлено на рисунку 13.6.

Аналізуючи рисунок 13.6, варто згадати, що до виробничих фондів підприємства належать оборотні фонди підприємства [4,5,6,7] або нормовані оборотні засоби [8] (рис. 13.1), а саме виробничі запаси, незавершене ви-

робництво, витрати майбутніх періодів (у сукупності утворюють оборотні фонди), а також, на думку деяких вчених, готова продукція на складі підприємства (один з елементів фондів обігу).



Рисунок 13.6 – Оборотні засоби підприємства

Оборотні фонди – це частина виробничих фондів підприємства, що у вигляді предметів праці споживаються протягом одного виробничого циклу, змінюють або втрачають свою матеріально-речову форму і повністю переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції [19].

Матеріальний склад оборотних фондів є таким:

- виробничі запаси (сировина, основні матеріали, напівфабрикати, допоміжні матеріали, паливо, малоцінні та швидкозношувані інструменти та інвентар; тара і тарні матеріали; запасні частини для ремонту);
- незавершене виробництво (заготовки, деталі, складальні одиниці, вироби, цілком незавершені у виробництві, тобто невипробувані і не упаковані, напівфабрикати власного виготовлення – вироби, що виготовляються в одних цехах, а використовуються в інших);
- витрати майбутніх періодів – ті витрати, що здійснюються в даний час, а списуються на собівартість у майбутньому (частина витрат на розробку й освоєння нових виробів, на раціоналізацію і винахідництво, незавершене виробництво підсобних господарств та ін.) .

Для забезпечення нормального функціонування підприємства необхідні також фонди обігу, які, хоч і не беруть участі безпосередньо у вироб-

ничому процесі, є необхідними для забезпечення єдності виробництва і обігу.

Фонди обігу складаються з:

- а) запасів готової продукції на складі підприємства;
- б) товарів, відвантажених покупцям;
- в) залишку грошових коштів на банківських рахунках і в касі підприємства, а також дебіторської заборгованості.

Фонди обігу – засоби підприємства, що функціонують у сфері обігу (реалізації продукції).

Співвідношення окремих елементів оборотних фондів виражене у відсотках до загального їх обсягу, характеризує їхню виробничо-технологічну (стадійну) структуру. Для забезпечення безперервної, безперебійної і ритмічної роботи підприємству необхідно мати оптимальний розмір залишків матеріальних ресурсів, для чого здійснюється їхнє нормування [5].

Оборотні засоби поділяються на нормовані і ненормовані. Нормуються всі три групи оборотних фондів і перша група фондів обігу.

Нормування – це процес встановлення економічно обґрунтованих, мінімально необхідних для нормального функціонування виробництва значень оборотних засобів [16].

Розрізняють поняття норма і норматив.

Нормативи оборотних коштів розраховуються методом прямого розрахунку і методом укрупненого аналітичного розрахунку.

Оскільки, нормуються три групи оборотних фондів і перша група фондів обігу то загальний норматив оборотних засобів це:

$$H_{\Sigma} = H_{\text{зап}} + H_{\text{нзв}} + H_{\text{майб}} + H_{\text{гот}}, \quad (13.16)$$

де $H_{\text{зап}}$ – норматив оборотних засобів у виробничих запасах; $H_{\text{нзв}}$ – норматив оборотних засобів у незавершеному виробництві; $H_{\text{майб}}$ – норматив оборотних засобів у витратах майбутніх періодів; $H_{\text{гот}}$ – норматив оборотних засобів у готовій продукції на складах.

1. *Норматив оборотних засобів у виробничих запасах* визначається шляхом множення добової потреби відповідного ресурсу ($M_{\text{доб}}$) на загальну норму в днях потреби оборотних засобів у виробничих запасах (D_{Σ}):

$$H_{\text{зап}} = D_{\Sigma} \cdot M_{\text{доб}}. \quad (13.17)$$

В свою чергу, D_{Σ} визначається за формулою:

$$D_{\Sigma} = D_{\text{тран}} + D_{\text{техн}} + D_{\text{пот}} + D_{\text{страх}}, \quad (13.18)$$

тобто:

$$H_{\text{зап}} = (D_{\text{тран}} + D_{\text{техн}} + D_{\text{пот}} + D_{\text{страх}}) \cdot M_{\text{доб}},$$

де $D_{\text{тран}}$ – норма транспортного запасу, що визначається як різниця між тривалістю вантажообігу та документообігу ($T_{\text{вант}} - T_{\text{докум}}$); $D_{\text{техн}}$ – норма технологічного запасу; $D_{\text{пот}}$ – норма поточного запасу; $D_{\text{страх}}$ – норма страхового запасу.

Середня величина норми поточного запасу визначається за формулою ($T_{\text{пост}}$ – тривалість поставки):

$$D_{\text{пот.зап}} = \frac{T_{\text{пост}}}{2}, \quad (13.19)$$

$M_{\text{доб}}$ розраховується за наступною формулою:

$$M_{\text{доб}} = \frac{M_{\text{заг}}}{D}, \quad (13.20)$$

де $M_{\text{заг}}$ – загальна потреба в даному виді ресурсу за розрахунковий період; D – тривалість розрахункового періоду в днях.

2. Норматив оборотних засобів у незавершеному виробництві визначається за формулою:

$$H_{\text{нзв}} = \frac{C_p \cdot T_{\text{ц}} \cdot K_{\text{нз}}}{360}, \quad (13.21)$$

де C_p – собівартість річного випуску продукції; $T_{\text{ц}}$ – тривалість циклу виготовлення одного виробу; $K_{\text{н.в.}}$ – коефіцієнт наростання витрат.

3. Норматив оборотних засобів на готову продукцію визначається як добуток добового випуску продукції за виробничою собівартістю ($T_{\text{доб}}$) на норму запасу готової продукції на складі в днях (D):

$$H_{\text{гот}} = D \cdot B_{\text{доб}}, \quad (13.22)$$

4. Норматив оборотних засобів у витратах майбутніх періодів розраховують, виходячи із залишків коштів на початок періоду ($B_{\text{поч}}$) і суми витрат, які слід буде зробити в плановому році ($B_{\text{пл}}$), за мінусом суми для майбутнього погашення витрат за рахунок собівартості продукції ($B_{\text{погаш.пл}}$):

$$H_{\text{майб}} = B_{\text{поч}} + B_{\text{пл}} - B_{\text{погаш.пл}}, \quad (13.23)$$

Структура оборотних засобів – питома вага окремих їх складових. Вона різна для різних галузей народного господарства, промисловості та ін. Структура оборотних засобів визначається особливостями продукції, технологій, постачання і збуту продукції. Так, в машинобудуванні і промисловості в цілому середні значення структури нормованих оборотних засобів складають: виробничий запаси – 54 – 62 %, у тому числі: сировина; основні матеріали і напівфабрикати – 40 – 45 %; допоміжні матеріали – 2 – 5 %; паливо і пальне – 2 – 6 %; тара і тарні матеріали – 1 – 2,5 %; запасні частини для ремонту – 1,5 – 3 %; малоцінні та швидкоспрацьовувані інструменти і інвентар – 8 – 10 %; незавершене виробництво – 20 – 25 %; витрати майбутніх періодів – 1 – 3 %; готова продукція – 10 – 15 % [8]. В окремих галузях структура може суттєво відрізнятися. Наприклад, у суднобудуванні (Миколаївський суднобудівний завод «Океан») незавершене виробництво доходить до 35 % і більше, через те, що це підприємство з тривалим циклом виготовлення продукції.

Оборотні засоби підприємства знаходяться в безупинному русі. При аналізі виділяють три етапи руху. На першому етапі грошові кошти (Γ) переходять у запаси товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ). На другому етапі товарно-матеріальні цінності вступають у виробничий процес і перетворюються в незавершене виробництво (НЗВ), а потім у готові вироби (ТМЦ₁). На третьому етапі готові вироби ТМЦ₁ переходять у сферу обігу і реалізуються по вартості Γ_1 . Цей процес зображають так: $\Gamma - \text{ТМЦ} - \text{НЗВ} - \text{ТМЦ}_1 - \Gamma_1$. Як правило, $\Gamma_1 > \Gamma$. Різниця між Γ_1 та Γ складає прибуток [15].

Безперервний кругообіг оборотних засобів призводить до того, що вони одночасно знаходяться у виробничій, товарній та грошовій формах. У виробництві оборотні засоби знаходяться у вигляді виробничих запасів і не-

завершеного виробництва, а в сфері обігу – у вигляді готової продукції і грошових коштів.

Ефективність використання оборотних засобів на підприємстві характеризується швидкістю їх обороту (оборотністю).

Прискорення оборотності цих коштів зумовлює:

1) збільшення обсягу продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства;

2) вивільнення частини коштів і, завдяки цьому, створення додаткових резервів для розширення виробництва [5].

Ефективність використання оборотних засобів спричиняє значний вплив на ефективність роботи всього підприємства. На практиці застосовують три основних показники використання оборотних коштів.

1. Коефіцієнт оборотності або кількість оборотів оборотних засобів ($K_{об}$):

$$K_{об} = \frac{РП}{O_{зср}}, \quad (13.24)$$

де РП – обсяг реалізованої продукції за розрахунковий період в оптових цінах підприємства; $O_{зср}$ – середньорічний залишок нормованих оборотних засобів.

Якщо відомі суми нормованих оборотних засобів на перше число кожного місяця, а також на перше січня наступного року (O_{13}), то $O_{зср}$ можна обчислити:

$$O_{зср} = \frac{\frac{O_1}{2} + O_{з2} + \dots + O_{з12} + \frac{O_{13}}{2}}{12}, \quad (13.25)$$

Середньомісячний залишок нормованих оборотних засобів обчислюється:

$$O_{смс} = \frac{O_{п.міс} + O_{к.міс}}{2}, \quad (13.26)$$

де $O_{п.міс}$ та $O_{к.міс}$ – відповідно залишок нормованих оборотних засобів на початок і кінець місяця, грн.

2. Тривалість одного обороту основних засобів ($D_{обор}$):

$$D_{обор} = \frac{T}{K_{об}}, \quad (13.27)$$

де T – тривалість планового розрахункового періоду.

Якщо в якості T прийнятий фінансовий рік, то $T = 360$ днів, якщо фінансовий квартал, то $T = 90$ днів, фінансовий місяць – 30. Підставивши значення $K_{об}$ одержимо:

$$D = T \div \frac{PP}{O_{зср}} = \frac{T \cdot O_{зср}}{PP} = \frac{O_{зср}}{\frac{PP}{T}},$$

де PP/T – середньоденний випуск продукції.

Цей показник найчастіше застосовується при аналізі ефективності оборотних коштів. Його величина повинна бути мінімально можливою. Прискорення оборотності оборотних коштів навіть на один день вивільняє з обороту значні засоби [9].

3. *Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних засобів* – це величина зворотна $n_{об}$.

$$K_z = \frac{O_{зср}}{PP}, \quad (13.28)$$

Ефективність використання оборотних засобів можна оцінити також по коефіцієнту використання матеріалів, матеріаломісткості продукції, виробництву продукції на одну гривню середньорічної вартості нормованих оборотних засобів (абсолютної їх величини, а не залишків), показниками абсолютного та відносного вивільнення оборотних засобів. Коефіцієнт використання матеріалів розраховується:

$$K_{вик мат} = \frac{M_{сух}}{Q_{витр}}, \quad (13.29)$$

де $M_{сух}$ – суха вага матеріалу; $Q_{витр}$ – норма витрат матеріалу, яка розраховується:

$$Q_{витр} = M_{сух} + M_{відходів}, \quad (13.30)$$

Суму вивільнених в результаті прискорення оборотності оборотних засобів можна обчислити за формулою [20]:

$$\Delta O_{зср} = \frac{РП_{зв}}{360} \cdot (D_{об.баз} - D_{об.зв}), \quad (13.31)$$

де $РП_{зв}$ – обсяг реалізації у звітному році; $D_{об.баз}$, $D_{об.зв}$ – середня тривалість одного обороту оборотних засобів відповідно у базовому та звітному роках (тобто у попередньому та наступному періодах).

Відносне вивільнення (у відсотках) оборотних засобів можна знайти через відношення [21]:

$$\% \Delta O_{зср} = 100\% - \frac{РП_{баз}}{РП_{зв}} \cdot 100\%, \quad (13.32)$$

де $РП_{баз}$ та $РП_{зв}$ – обсяги реалізації відповідно у базовому та звітному роках (тобто у попередньому та наступному періодах).

Сума приросту прибутку (збитків) одержаного за рахунок зміни оборотності оборотних засобів може бути розрахована за формулою:

$$\Delta П = П_{р\ баз} \cdot \frac{РП_{зв}}{РП_{баз}} \cdot \frac{O_{зср\ баз}}{O_{зср\ зв}} - П_{р\ баз}, \quad (13.33)$$

де $П_{р\ баз}$ – прибуток від реалізації продукції у базовому році; $O_{зср\ баз}$ та $O_{зср\ зв}$ – відповідно середньорічні залишки нормованих оборотних засобів у базовому та звітному роках.

Ефективність використання оборотних засобів визначається за такими основними показниками: коефіцієнт оборотності оборотних засобів та тривалість обороту в днях. Якщо коефіцієнт оборотності оборотних засобів підвищується, а тривалість обороту зменшується, можна говорити про підвищення ефективності використання оборотних засобів підприємства.

13.4. Шляхи підвищення ефективності використання виробничих фондів підприємства

В умовах ринкової економіки одним з головних завдань українських підприємств є підвищення ефективності використання виробничих фондів (а саме основних та оборотних засобів). Актуальність та важливість питань

про використання виробничих фондів зумовлена тим, що від якості їх вирішення залежать фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність його продукції на ринку в тому числі й за межами України.

Ефективність діяльності підприємства пов'язана з проблемою економії всіх видів ресурсів, серед яких важливе місце належить основним виробничим засобам.

Напрямки підвищення ефективності використання основних виробничих засобів можна звести до двох груп – екстенсивні та інтенсивні [5].

Успішне функціонування основних засобів та виробничих потужностей залежить від того, як саме реалізуються екстенсивні та інтенсивні фактори їх використання.

Екстенсивне підвищення використання основних засобів і виробничих потужностей означає: по-перше, збільшення часу функціонування основного устаткування і, по-друге, підвищення частки діючого устаткування в складі всього устаткування, наявного на підприємстві.

Основні напрями збільшення часу функціонування устаткування є: скорочення та ліквідація внутрішньозмінних простоїв шляхом підвищення рівня організації виробництва (повне і своєчасне забезпечення робочих місць інструментами, матеріалами, напівфабрикатами, деталями); підвищення якості ремонтного обслуговування устаткування; скорочення цілодобових простоїв устаткування, підвищення коефіцієнта змінності його роботи.

Екстенсивне завантаження машин і обладнання не обмежується тільки календарним фондом часу. Значному поліпшенню екстенсивного завантаження засобів праці сприяє зменшення парку недіючого обладнання, а також прискорення виводу з експлуатації зайвого і неефективно використовуваного обладнання і організація завдяки цьому повноцінної двозмінної роботи. Крім того, важливо організувати швидке залучення у виробництво нового, невстановленого устаткування.

Екстенсивне підвищення використання основних засобів та виробничих потужностей хоча повністю на сьогодні не реалізоване, все ж воно має межі. Набагато ширші можливості має інтенсивне підвищення використання основних засобів та виробничих потужностей, яке передбачає збільшення ступеня завантаження устаткування за одиницю часу (підвищення продуктивності). Підвищення інтенсивного завантаження устаткування може

бути досягнуто шляхом модернізації діючого устаткування, машин та механізмів, встановлення оптимального режиму їхньої роботи [4].

Важливими резервами кращого екстенсивного та інтенсивного використання основних засобів і виробничих потужностей є удосконалення структури основних виробничих засобів. Оскільки збільшення випуску продукції досягається тільки в провідних основних цехах, то важливо підвищувати їхню частку в загальному обсязі основних засобів. Збільшення основних засобів допоміжного виробництва веде до зростання фондомісткості продукції (а значить зниження ефективності виробництва), оскільки безпосередньо обсяги продукції не збільшує. В той же час варто пам'ятати, що без пропорційно розвинутого допоміжного виробництва основні цехи з повною віддачею не можуть функціонувати.

Тому необхідно встановлювати оптимальну виробничу структуру підприємства – це важливий напрямок більш ефективного використання основних фондів.

Ще один суттєвий резерв кращого екстенсивного та інтенсивного використання основних фондів та виробничих потужностей – швидке освоєння проектних потужностей, введення в дію нових технологічних ліній, агрегатів, устаткування.

Оскільки економічна діяльність підприємств в Україні відбувається в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів, це обумовлює необхідність раціонального використання наявних у них основних засобів. Отже, перед підприємством стають завдання домогтися підвищення використання наявних основних засобів і насамперед їх активної частини, в часі і за потужністю, тобто мова йде про підвищення рівня інтенсивного їх використання.

Головним питанням управління оборотними засобами підприємства, як і у випадку з основними засобами, є підвищення ефективності їх використання, тобто отримання максимального результату з мінімальними вкладеннями в оборотні засоби.

Ефективне використання оборотних засобів – це таке їх функціонування, під час якого забезпечується стійкий стан фінансових ресурсів та досягаються найвищі результати діяльності при найменших витратах підприємства.

Важливим показником ефективності використання оборотних засобів є оборотність. Для кращого розуміння змісту поняття розглянемо, що таке оборот оборотних засобів (рис 13.7).

Оборот оборотних засобів – показник, що характеризує швидкість руху оборотних засобів підприємства. Він дорівнює часу, протягом якого ці оборотні засоби здійснюють повний оборот з моменту придбання виробничих запасів (покупки сировини, матеріалів тощо) до виготовлення та реалізації готової продукції, тобто від моменту вкладення грошей до моменту їх повернення.

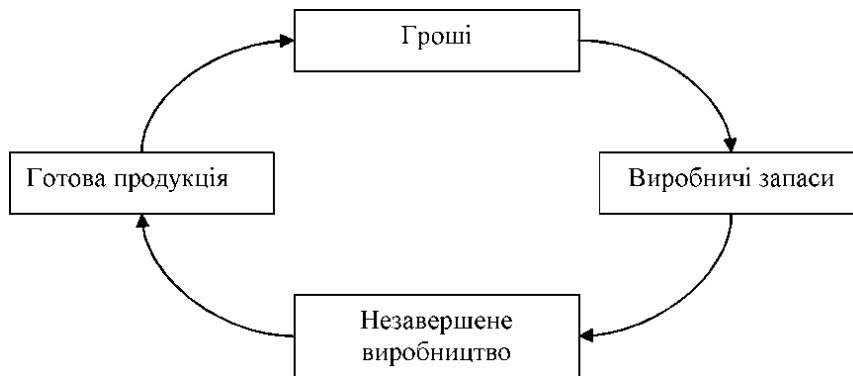


Рисунок 13.7 – Оборот оборотних засобів на підприємстві

Головним завданням управління оборотними засобами підприємства є максимально можливе скорочення тривалості їх обороту, через те, що від тривалості обороту оборотних засобів залежить величина необхідних підприємству коштів для здійснення процесу виробництва та реалізації продукції.

Основними напрямками підвищення ефективності використання оборотних засобів вважаються:

- оптимізація запасів ресурсів на складах підприємства; покращення організації складського господарства; скорочення тривалості інтервалів поставок; зменшення норм витрат матеріалів на одиницю продукції;
- скорочення циклу виробництва продукції внаслідок впровадження нової техніки і технології, підвищення продуктивності праці, забезпечення ритмічності випуску продукції та підвищення змінності виробництва;
- раціональне використання матеріальних ресурсів і зниження матеріаломісткості продукції на основі економічно обґрунтованого вибору матеріальних ресурсів та підвищення коефіцієнта їх використання; комплексного використання сировини (разом із вторинною) і відходів;
- підвищення оборотності матеріальних ресурсів. Удосконалення розрахунків із замовниками, поліпшення фінансової та платіжної дисципліни

Пошуки резервів ефективного використання оборотних засобів створюють умови для збільшення обсягів продукції (робіт, послуг) та забезпечать її конкурентоздатність на внутрішньому й зовнішньому ринках [4].

В цілому ефективність використання виробничих фондів підприємства оцінюється показником рентабельності виробництва (рентабельність виробничих фондів) (P_v):

$$P_v = \frac{\Pi}{\Phi_{cp} + O_{cp}}, \quad (13.34)$$

де Π – балансовий прибуток підприємства; Φ_{cp} – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства; O_{cp} – середньорічна вартість нормованих оборотних засобів.

Цей показник визначається як відношення балансового прибутку до середньої вартості основних фондів і оборотних коштів. Він використовується для оцінки ефективності використання виробничих фондів підприємства. Динаміку рентабельності виробничих фондів обумовлюють зміни рівнів фондівіддачі та оборотності оборотних коштів, рентабельність товарообороту, модернізація і оновлення фондів нових поколінь збільшення частки нематеріальних активів.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Сутність і загальна характеристика виробничих фондів підприємства.
2. Роль виробничих фондів у здійсненні процесу виробництва та реалізації продукції.
3. Визначення і склад основних засобів підприємства.
4. Структура основних засобів підприємства і фактори, що на неї впливають.
5. За якими ознаками класифікують основні засоби підприємства?
6. Сутність поняття амортизація основних засобів, методи нарахування амортизації.
7. Показники ефективності використання основних засобів, їх економічний зміст та взаємозв'язок.
8. Визначення і склад оборотних засобів підприємства.

9. Сутність нормування оборотних засобів. Поняття норма та норматив.

10. Показники ефективності використання оборотних засобів, їх економічний зміст та взаємозв'язок.

11. Які основні напрямки підвищення ефективності використання основних виробничих засобів?

12. Напрямки підвищення ефективності використання оборотних засобів.

ТЕСТИ

1. *Виробничі фонди підприємства поділяються на основні та оборотні залежно від:*

- а) тривалості кругообігу;
- б) способу перенесення своєї вартості в процесі виробництва;
- в) умов оновлення;
- г) всі відповіді правильні.

2. *Поняття «засоби праці» і «виробничі фонди»:*

- а) рівнозначні;
- б) поняття «засоби праці» ширше, ніж поняття «виробничі фонди»;
- в) поняття «виробничі фонди» ширше, ніж поняття «засоби праці»;
- г) поняття економічно не пов'язані.

3. *Частина виробничих фондів, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі і свою вартість повністю переносить на новостворену продукцію – це:*

- основні засоби;
- оборотні засоби;
- оборотні фонди;
- виробничі запаси;
- всі відповіді правильні.

4. *Вкажіть метод прискореної амортизації основних виробничих засобів:*

- а) кумулятивний (метод суми чисел);
- б) прямолінійний;

- в) виробничий;
- г) немає правильної відповіді.

5. Показник фондомісткості характеризує:

- а) обсяг виготовленої (товарної) продукції, що припадає на 1 грн. основних виробничих засобів;
- б) рівень технічної озброєності;
- в) витрати основних виробничих засобів на 1 грн. товарної продукції;
- г) відносне вивільнення оборотних засобів;
- д) собівартість товарної продукції.

6. Співвідношення питомої ваги основних засобів різних галузей до їх загальної вартості – це:

- а) технологічна структура основних засобів;
- б) структура основних засобів;
- в) галузева структура основних засобів;
- г) вікова структура основних засобів.

7. До складу основних засобів підприємства включають такі матеріально-речові елементи:

а) будівлі, споруди, передавальні пристрої, транспортні засоби; багаторічні насадження.

б) будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та обладнання (в тому числі силові машини та обладнання, лабораторне обладнання, вимірювальні та регулюючі прилади, обчислювальна техніка), незавершене виробництво, інструменти та знаряддя, транспортні засоби;

в) будівлі, споруди, передавальні пристрої, транспортні засоби, запаси сировини та матеріалів;

г) всі відповіді вірні.

д) жодної вірної відповіді.

8. Які елементи включають до складу оборотних фондів підприємства:

- а) витрати майбутніх періодів;
- б) залишки готової продукції;
- в) грошові засоби на розрахунковому рахунку.

9. Які з показників характеризують ефективність використання основних засобів:

- а) фондоддача;
- б) коефіцієнт зносу;
- в) коефіцієнт оборотності;
- г) продуктивність праці;
- д) всі відповіді вірні;
- е) жодної вірної відповіді.

10. Які з перелічених елементів входять до складу ненормованих оборотних засобів:

- а) запаси тари і палива;
- б) витрати майбутніх періодів;
- в) готові товари на складі;
- г) грошові засоби.

11. Яка з наведених відповідей правильна:

- а) незавершене виробництво входить до складу оборотних фондів;
- б) незавершене виробництво входить до складу фондів обігу;
- в) незавершене виробництво входить до складу оборотних засобів.
- г) всі відповіді вірні.

12. Назвіть показник, що визначає кількість оборотів оборотних засобів за період:

- а) тривалість (період) обороту;
- б) фондоддача;
- в) коефіцієнт змінності;
- г) трудомісткість;
- д) всі відповіді вірні.
- е) жодної вірної відповіді.

13. Процес амортизації основних засобів можна охарактеризувати як:

- а) вихід з ладу окремих об'єктів основних фондів підприємства;
- б) втрата основними засобами своїх початкових форм, розмірів, властивостей;

в) перенесення вартості основних засобів на вартість новоствореної продукції;

г) відшкодування витрат на ремонт основних засобів з прибутку підприємства.

14. До пасивної частини основних засобів належать:

- а) робочі машини;
- б) будівлі;
- в) вимірювальні пристрої;
- г) транспортні засоби.

15. Якщо середня вартість оборотних засобів підприємства збільшиться на 7%, то коефіцієнт оборотності (за незмінного обсягу реалізації):

- а) зменшиться;
- б) збільшиться;
- в) не зміниться.

16. Якщо коефіцієнт оборотності становить 10, то тривалість обороту у році становитиме (вказати одиниці вимірювання!):

- а) 36 ;
- б) 360 ;
- в) 100 ;
- г) 10 ;
- д) ці показники не пов'язані.

17. Якщо обсяг товарної продукції і середня вартість основних засобів підприємства одночасно збільшаться на 15 %, то:

- а) фондоддача не зміниться;
- б) фондоддача зменшиться;
- в) фондомісткість збільшиться;
- г) фондомісткість не зміниться;
- д) фондомісткість зменшиться.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. Підприємство А виготовило за рік продукції на суму 3,1 млн грн, середньорічна вартість ОФ 697 тис. грн. Підприємство Б володіє основними фондами на 750 тис. грн та виготовило за рік продукції на

суму 3 270 тис. грн. Визначити, яке з підприємств більш ефективно використовувало основні засоби, проаналізувати отримані результати.

Задача 2. Середньорічна вартість основних засобів підприємства склала 2077 тис. грн, річний виробіток одного працюючого – 115 700 грн/люд., кількість працюючих – 95 людей. Обчислити показники ефективності використання основних засобів та їхнє змінення за умови збільшення обсягу випуску на 5,5 % та зменшення кількості працюючих на 4 %.

Задача 3. Визначити змінення фондівіддачі підприємства в плановому році у порівнянні зі звітним, якщо у звітному році вартість основних засобів на початок року становила 2220 тис.грн. Було введено в експлуатацію з 01.02 основних засобів на 550 тис. грн та виведено з 01.07 на 245 тис. грн. Вирібіток на одного працівника – 132,7 тис. грн на рік, чисельність працівників – 92 людини. В плановому році планується зростання середньої вартості основних засобів на 5,1 % та зростання обсягу випуску продукції на 6 %.

Задача 4. На підприємстві встановлено 100 верстатів. Режим роботи двозмінний, тривалість зміни – 8 годин, у державні свята підприємство не працює. Фактичний річний обсяг випуску продукції 280 тис. шт, а виробнича потужність підприємства – 310 тис. шт. Розрахувати часткові показники використання верстатів, якщо фактично в першу зміну працює 90 % верстатів, а в другу – 55 %.

Задача 5. Визначити коефіцієнт ефективності використання обладнання, якщо відомо, що в цеху встановлено 20 токарних, 8 фрезерних та 10 свердлувальних верстатів. Річна трудомісткість за токарними роботами становить 60000, за фрезерними – 25000, за свердлувальними – 18000 верстато-годин. Токарні та фрезерні верстати працюють у 2 зміни, а свердлувальні в 1 зміну. Токарні та фрезерні верстати простоюють щорічно в ремонті по 365 годин, а свердлувальні – по 276 годин, тривалість зміни – 8,2 години.

Задача 6. На заводі встановлено 151 верстат. Режим роботи заводу трьохзмінний, тривалість зміни – 8 годин. Фактичний річний обсяг випуску складає 0,397 млн. виробів, виробнича потужність – 430 тис. виробів. Розрахувати коефіцієнт змінності роботи верстатів, а також інші коефіцієнти

використання основних фондів. Відомо, що в першу зміну працюють 93 % верстатів, в другу – 62 %, а в третю – 29 % верстатного парку. Кількість робочих днів на рік – 270, фактичний час, відпрацьований 1 верстатом складає 5500 годин.

Задача 7. Визначити середньорічну вартість основних засобів та фондодовіддачу в плановому році, використовуючи дані з таблиці.

Таблиця 13.3 – Вихідні дані

Показники	Завод №1
1. Вартість основних засобів на початок планового року, тис грн	1071
2. Введено в експлуатацію в плановому році основних засобів, тис грн	115,7
3. Вибуло в плановому році основних засобів, тис грн	150
4. Обсяг випуску товарної продукції в плановому році, грн	2358800

Задача 8. Визначити додатковий обсяг випуску продукції в плановому році, якщо середня вартість оборотних засобів збільшиться на 5 %, а кількість оборотів збільшиться на 2 обороти. Вихідні дані: реалізована продукція в базовому році – 1033 тис. грн, середній залишок нормованих оборотних засобів у базовому році – 117 тис. грн.

Задача 9. В першому кварталі підприємство реалізувало продукції на суму 311,7 млн грн, середній залишок нормованих оборотних засобів склав 32,5 млн грн. В другому кварталі обсяг випуску продукції збільшиться на 10,1 %, а тривалість одного обороту оборотних засобів скоротилась на 2 дні.

Розрахувати:

а) коефіцієнт оборотності оборотних засобів та період одного обороту в першому кварталі;

б) коефіцієнт оборотності оборотних засобів та середній залишок нормованих оборотних засобів у другому кварталі;

в) вивільнення оборотних засобів.

ГЛОСАРІЙ

Амортизація – це поступове перенесення вартості основних засобів та нематеріальних активів на вартість продукції, що виробляється. Грошовим виразом амортизації є амортизаційні відрахування.

Виробничі фонди – це ті матеріально-речові засоби, які беруть участь у виробництві (тобто використовуються в господарській діяльності підприємства), вони є продуктивною частиною фондів, яка складає матеріальну основу виробничої діяльності. Речовим змістом виробничих фондів є засоби праці та предмети праці. Засоби праці знаходять своє вираження в основних засобах підприємства, а предмети праці – в оборотних фондах.

Господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері виробництва, що спрямована на виготовлення і реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг, що мають вартісну визначеність.

Економічна ефективність – досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці. Економічна ефективність є конкретною формою дії закону економії часу.

Ефективність – це співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням.

Засоби виробництва – це сукупність засобів праці (машини, устаткування та ін.) і предметів праці (сировина, матеріали та ін.), що, беручи участь у виробничому процесі в натуральній і вартісній формі, в сукупності складають речовинний зміст виробничих фондів. Засоби виробництва стають виробничими фондами лише тоді, коли вони беруть участь у створенні вартості продукції.

Оборотні засоби – це сукупність оборотних виробничих фондів (приблизно 80 %) і фондів обігу (приблизно 20 %), виражених у вартісній формі.

Оборотні фонди – це частина виробничих фондів, переважно предмети праці, що беруть участь тільки в одному виробничому циклі, змінюють при цьому свою натуральну форму і цілком переносять свою вартість на продукцію, що випускається.

Основні засоби – це частина виробничих фондів, переважно засоби праці, що беруть участь у багатьох виробничих циклах, не змінюють при цьому свою натурально-речовинну форму і поступово, в міру зношування, переносять свою вартість на вартість продукції, що випускається, за допомогою економічного механізму – амортизації.

Фонди обігу – засоби підприємства, що функціонують у сфері обігу (реалізації продукції).

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Єщенко П. С. Сучасна економіка: навч. посібник / П. С. Єщенко, Ю. І. Палкін. – К.: Вища школа, 2005. – 327 с. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/64.html>.
2. Податковий кодекс України: Закон України №2755-VI від 02.12.2010 р. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [електронний ресурс] // Відомості Верховної ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/436-15>.
4. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
5. Шелегеда Б.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. / Б. Г. Шелегеда, А. Я. Берсуцький, Н. В. Касьянова, Л. В. Кравцова, Д. В. Солоха та ін. / За ред. Б.Г. Шелегеди. – Донецьк: ДонУЕП, 2010. – 685 с.
6. Сідун В.А. Економіка підприємства: навч. посібник / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарьова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 356 с.
7. Примак Т.О. Економіка підприємства: навч. посібник / Т. О. Примак. – К. : Вікар, 2001. – 178 с.
8. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: навч. посібник / П. Г. Перерва, О. М. Гаврись, М. І. Погорелов. – Харків: НТУ «ХПІ», 2004. – 640 с.
9. Сударкина С.П. Экономика машиностроительного предприятия: учебное пособие / С. П. Сударкина. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2008. – 244 с.
10. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності / Ю. В. Чучук. // Ефективна економіка. – 2014. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_42
11. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: [монографія] / О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 362 с.
12. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія / А. В. Череп, Є. М. Стрілець. // Ефективна економіка. – 2013. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_26

13. Кузьмін Д. Л. Основні засоби та основні фонди: порівняльний аспект // Д. Л. Кузьмін. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – Вип. 2 (23). – 148-155 с. – Режим доступу: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/36466/38652>

14. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>

15. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л. І. Шваб. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.

16. Сударкіна С. П. Економіка підприємства : навч.-метод. посібник / С. П. Сударкіна, О. О. Гаврись. – Харків: 2012. – 102 с.

17. Сайт Державної Служби Статистики України [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/ibd/vozed/vozed_u.htm

18. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. А. Гриценко, О. С. Марченко, О. О. Мамалуй, І. А. Єфименко та ін. / За заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х.: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. – 208 с.

19. Бойчик І. М. – Економіка підприємства/ І. М. Бойчик, П. С. Харів, М. І. Хопчан. – Львів : Сполом, 1998. – 212 с.

20. Гаврись М. О. Класифікація основних засобів підприємств України після ухвалення податкового кодексу // М. О. Гаврись. // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (фахове видання). – 2012. – № 24 (I). – 172 – 179 с. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Emp/2012_24_1/25GavM.pdf.

21. Гаврись М. О. Аналіз впливу факторів нестабільності на процеси відтворення основних засобів підприємств // М. О. Гаврись. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2014. – № 64 (1106). – С. 177 – 182 с. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpitp_2014_64_32.pdf.

Розділ 14. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

14.1. Інформація, економічна інформація

Інформація (від лат. Informātiō – «роз'яснення, уявлення, поняття про що-небудь», від лат. Informare – «надавати вид, форму, навчати; мислити, уявляти») - відома незалежно від форми їх подання.

Незважаючи на широку поширеність, поняття інформації залишається одним з найбільш дискусійних в науці, а термін може мати різні значення в різних галузях людської діяльності. Визначень інформації існує безліч, причому академік М. М. Моїсєєв навіть вважав, що в силу широти цього поняття немає і не може бути суворого і досить універсального визначення інформації.

Інформація – універсальний ресурс, який споживається всіма сферами економіки і являє собою сукупність відомостей, фактів, знань про оточуючих її компонентах, об'єктах, суб'єктах, що передаються прямо або побічно від джерела до споживача, в результаті чого змішується або знижується невизначеність в ситуації, що склалася.

Можна навести чимало різноманітних властивостей інформації. З точки зору інформатики найбільш важливими представляються наступні властивості: адекватність, достовірність, повнота, актуальність і доступність, об'єктивність інформації.

Властивості інформації:

Адекватність інформації – рівень відповідності створюваного за допомогою інформації образу реальному об'єкту, процесу, явища. Неадекватна інформація може утворюватися при створенні нової інформації на основі неповних або недостовірних даних. *Неправильна інформація* – наслідок надання невірних або перекручених відомостей, помилковою передачею, неправильно оброблених або помилкових даних про об'єкт, подію або процес. Однак і повні, і достовірні дані можуть призводити до створення неадекватної інформації в разі застосування до них неадекватних методів. У реальному житті людина навряд чи може розраховувати на повну адекватність інформації, так як завжди присутня деяка ступінь невизначеності. Від ступеня адекватності інформації реальному стану об'єкта або процесу залежить правильність прийняття людиною рішень.

Адекватність інформації може виражатися в трьох формах: синтаксичній, семантичній і прагматичній. *Синтаксична* форма відображає формально-структурні характеристики і не зачіпає смисловий зміст інформації. На синтаксичному рівні враховується спосіб представлення інформації, швидкість передачі інформації і обробки, розміри коду представлення інформації. Розглянуто з цієї синтаксичної сторони інформацію називають даними, так як при цьому не має значення її смислова сторона.

Семантична форма відображає смисловий зміст інформації. На цьому рівні аналізуються відомості, що надаються інформацією, розглядаються її смислові зв'язки. *Прагматичний* аспект відображає споживчу сторону інформації, її відповідність мети управління, яка на основі цієї інформації реалізується. Він пов'язаний з цінністю, корисністю використання інформації при виробленні споживачем рішення для досягнення своєї мети. З цієї точки зору аналізуються споживчі властивості інформації.

Достовірність інформації – властивість відображати реально існуючі об'єкти з необхідною точністю. Дані виникають у момент реєстрації сигналів, але не всі сигнали є "корисними" - завжди присутній якийсь рівень сторонніх сигналів, в результаті чого корисні дані супроводжуються певним рівнем "інформаційного шуму". *Інформаційний шум* (інформаційне сміття) – дані і відомості, що не несучі корисної інформації, що збільшують тимчасові та інші витрати користувача при вилученні і обробці інформації. Якщо корисний сигнал зареєстрований більш чітко, ніж сторонні сигнали, достовірність інформації може бути вищою. При збільшенні рівня шумів достовірність інформації знижується. В цьому випадку для передачі того ж кількості інформації потрібно використовувати або більше даних, або більш складні методи.

Повнота інформації характеризує якість інформації і визначає достатність даних для прийняття рішень або для створення нових даних на основі наявних. *Неточна інформація* – недостатні, неточні, неповні відомості про об'єкт, подію або процес. Може використовуватися для пошуку рішення задачі, по збільшує ймовірність неправильних висновків і тому вимагає уточнення, оновлення даних.

Чим повніше дані, тим більш широкий діапазон методів, які можна використовувати, тим простіше підібрати метод, що вносить мінімум похибок в хід інформаційного процесу.

Актуальність інформації – ступінь відповідності інформації поточно-

го моменту часу. Достовірна і адекватна, але застаріла інформація може приводити до помилкових рішень. Необхідність пошуку (або розробки) адекватного методу для роботи з даними здатна приводити до такої затримки в отриманні інформації, що вона стає неактуальною і непотрібною.

Доступність інформації – міра можливості отримати ту чи іншу інформацію. На ступінь доступності інформації впливають одночасно як доступність даних, так і доступність адекватних методів для їх інтерпретації. Відсутність доступу до даних або відсутність адекватних методів обробки даних призводять до однакового результату: інформація виявляється недоступною. Відсутність адекватних методів для роботи з даними в багатьох випадках призводить до застосування неадекватних методів, в результаті чого утворюється неповна, неадекватна або недостовірна інформація.

Об'єктивність і суб'єктивність інформації. Поняття об'єктивності інформації є відносним. Більш об'єктивно прийнято вважати ту інформацію, в яку методи вносять менший суб'єктивний елемент. Так, в результаті спостереження фотознімку природного об'єкту або явища утворюється більш об'єктивна інформація, ніж в результаті спостереження малюнка того ж об'єкта, виконаного людиною.

В Законі України "Про інформацію" визначено наступні види інформації:

- статистична інформація;
- адміністративна інформація;
- масова інформація;
- інформація про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;
- правова інформація;
- інформація про особу;
- інформація довідково-енциклопедичного характеру;
- соціологічна інформація.

Існують інші способи класифікації інформації.

Класифікація інформації *за сприйняттям*:

- візуальна – інформація, передана видимими образами і символами;
- аудіальна – інформація, передана звуками;
- тактильна – інформація, передана відчуттями;
- органолептична – інформація, передана смаком і запахами;
- машинна – інформація, сприйнята і видається засобами

обчислювальної техніки.

Класифікація інформації *по області виникнення*:

- елементарна – інформація, яка відображає процеси, явища неживої природи;
- біологічна – інформація, яка відображає процеси тваринного і рослинного світу;
- соціальна – інформація, яка відображає процеси людського суспільства.

Класифікація інформації *за суспільним призначенням*:

- особиста;
- масова – суспільно-політична та науково-популярна;
- спеціальна – наукова, технічна, економічна, управлінська, соціальна.

Класифікація інформації *за сферою використання*:

- медична;
- технічна;
- економічна і т.д.

Класифікація інформації *за формою подання*:

- дискретна форма подання інформації – це послідовність символів, характеризує переривчасту, змінюється величину (кількість дорожньо-транспортних пригод, кількість тяжких злочинів і т.п.);
- аналогова або безперервна форма подання інформації – це величина, що характеризує процес, який не має перерв або проміжків (температура тіла людини, швидкість автомобіля на певній ділянці шляху і т.п.).

За способами кодування виділяють наступні типи інформації:

- символні, яка базується на використанні символів – букв, цифр, знаків і т.і. Вона є найбільш простий, але практично застосовується тільки для передачі нескладних сигналів про різні події. Прикладом може служити зелене світло вуличного світлофора, який повідомляє про можливість початку руху пішоходам чи водіям автотранспорту.

- текстову, засновану на використанні комбінацій символів. Тут так само, як і в попередній формі, використовуються символи: літери, цифри, математичні знаки. Однак інформація закладена не тільки в цих символах, а й в їх поєднанні, порядку проходження. Так, слова КІТ і ТІК мають однако-ві літери, але містять різну інформацію. Завдяки взаємозв'язку символів і відображенню мови людини текстова інформація надзвичайно зручна і широко використовується в діяльності людини: книги, брошури, журнали, різ-

ного роду документи, аудіозаписи кодуються в текстовій формі.

- графічну, засновану на використанні довільного поєднання в просторі графічних примітивів. До цієї форми належать фотографії, схеми, креслення, малюнки, які відіграють велике значення в діяльності людини.

Останній підхід пов'язаний з автоматизацією обробки інформації, що вимагає її структурування і формалізації опису.

За режимами доступу інформація поділяється на рівні:

- цілком таємна (top secret);
- конфіденційна (confidential);
- таємна (secret);
- відкрита (unclassified).

У кожній з наведених класифікацій будь-який вид може бути розділений на підвиди тощо. Наприклад, в класифікації за сферою використання вид «економічна інформація» може бути розподілений за такими ознаками:

- функцій управління;
- місцем виникнення (рівню управління).

Інформація є одним з видів ресурсів, які використовуються людиною в трудовій діяльності:

Інформаційний ресурс – організована сукупність документованої інформації, відомостей, даних і знань, яка призначена для задоволення інформаційних потреб споживача

Одним з найпоширеніших видів інформації є економічна інформація, яка характеризує процеси виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ та послуг.

Економічна інформація (ЕІ) – це сукупність документованих відомостей про соціально-економічні процеси, що відображають стан і хід економічних процесів та слугують для управління цими процесами та колективом людей у виробничій і невиробничій сферах.

Економічна інформація є найважливішою складовою в організації управління підприємством, так як містить відомості про склад трудових, матеріальних та фінансових ресурсів як на даний момент часу, так і за певний період. Її можна використовувати в процесі планування, обліку, контролю, аналізу на всіх рівнях управління виробничо-господарською та фінансовою діяльністю об'єкта.

Комерційна інформація як підвид економічної інформації, є предме-

том купівлі-продажу з метою отримання прибутку.

Можна виділити такі види економічної інформації: прогнозна, планово-договірна, облікова, нормативна, довідкова.

Прикладом *економічної інформації* може бути бізнес-довідка про підприємство, в якій відображається:

- назва підприємства;
- наявність і реквізити державної реєстрації;
- історія перереєстрації;
- юридична і фактична адреси;
- номери телефонного і факсимільного зв'язку;
- організаційно-правова форма та форма власності;
- статутний фонд;
- засновники та їх частки у статутному фонді;
- офіційні відомості про адміністрацію;
- банківські реквізити;
- основні види діяльності;
- майно власне та орендоване;
- материнські, дочірні компанії, філії, участь у заснуванні інших компаній;
- фінансові показники за останній звітний та попередні періоди;
- податкова та кредитна дисципліна;
- участь в арбітражі в якості відповідача;
- участь керівників та засновників даного підприємства, у керуванні та заснуванні інших підприємств, фінансовий стан і репутація цих підприємств.

Економічна інформація виступає одночасно як:

- предмет (первинно-необроблені дані),
- засіб (сукупність знань, прийомів, засобів для переробки інформації),
- результат праці (інформація, яка володіє споживчими властивостями)

ЕІ може втілюватися в декількох знакових формах, об'єднаних на основі природної мови в якийсь комплекс. Це інформація про процеси виробництва, споживання, накопичення і споживання матеріальних благ і різноманітних послуг.

Властивості ЕІ:

- 1) цінність і корисність ЕІ характеризується вартістю, трудомісткістю, доступністю, істинністю і релевантністю;
- 2) повнота ЕІ може бути: достатньою, недостатньою, надлишковою;
- 3) незалежність змісту від форм надання.

Класифікація ЕІ:

- 1) За значенням в процесі управління:
 - керуюча (складається з даних, що доводяться до відома виконавців інформації в формі прямих наказів, планових завдань, або в формі економічних і моральних стимулів);
 - яка сповіщає (втілена в звітних показниках, виконує в економічній системі функцію зворотного зв'язку: відомості про результати виконання рішення і стану управлінського об'єкта).

2) За змістом:

а) по фазах і процесам виробництва:

- інформація про ринок;
- інформація про виробництво;

б) по відображеним структурним одиницям:

- по галузях;
- по економічним районам;
- по окремим підприємствам.

3) По можливості використання цінності інформації для прийняття рішень:

- корисна
- помилкова
- надлишкова

4) За ступенем обробки та місця в інформаційному процесі:

- первинна
- похідна

5) За стабільністю:

- постійна
- умовно-постійна
- змінна

Недоліки ЕІ:

- не всі відомості несуть інформаційне навантаження;
- багаторазове дублювання даних;
- аналогічні дані не можна порівняти;

- термінологія ЕІ не уніфікована.

14.2. Структура і властивості економічної інформації

Структурування інформації пов'язане з необхідністю її зберігання, обробки чи передачі. Структуру економічної інформації визначає її будова, відокремлення тих чи інших елементів. Ці елементи називають інформаційними одиницями. Вони можуть бути простими або складними. Прості елементи не піддаються подальшому поділу. З них утворюються складні, формуються різні рівні структурної побудови інформації.

З погляду логіки управління та розміщення інформації на носіях розрізняють логічну та фізичну структуру даних.

Логічне структурування інформації виділяє елементи в залежності від їх функціонального призначення та особливостей. Це такі як: символ, реквізит, показник, інформаційне повідомлення, інформаційний масив, інформаційний потік, інформаційна підсистема, інформаційна система.

Символ – це найпростіший елемент даних, сигнал інформації (літера, цифра, знак), який окремо не має змісту.

Реквізит – мінімальна одиниця інформації (найнижчого рівня), що характеризує якісну або кількісну характеристику об'єкта. Ця інформація не піддається подальшого поділу, тому що сенс її змінюється. Ця інформація складається з цифр, літер, символів і має зміст

Реквізит відображає окремі властивості об'єктів - кількісні або якісні. Тому реквізити бувають двох видів: *реквізити-ознаки* (Р-О) та *реквізити-основи* (реквізити-величини Р-В)). Реквізит-ознака (область, матеріал, спеціальність) описує якісні властивості об'єкта чи обставини, за яких відбувся той чи інший процес. Реквізит-основа (сума, дата, ціна) розкриває абсолютне або відносне кількісне значення реквізиту-ознаки.

Реквізити можуть бути різного типу: числового, текстового, логічного, дата тощо.

З реквізитів утворюється *показник*, що характеризує певний об'єкт з кількісного та якісного боків. Це найменша інформаційна одиниця, з якої утворюється самостійний документ. Сутність економічної інформації розкривається через економічний показник. Наприклад, показник "Об'єм продажу ноутбуків фірми Асег складає 33 тисячі одиниць" є носієм кількісної та якісної характеристики відповідної величини. Показники є основними одиницями інформації, за допомогою яких формуються бази даних. Для забез-

печення однозначності поняття показників, що використовуються різними організаціями, існує загальнодержавний класифікатор техніко-економічних і соціальних показників (ЗКТЕСП).

Показник – речення, що має закінчений економічний сенс і містить число, тобто що складається з (Р-В) і (Р-О).

Показник – найменша смислова одиниця, здатна бути самостійним предметом повідомлення і освіти документа.

Наприклад: ЕК13а 07.02.2018 1 \$ 27,25 грн.

↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓

Р-О Р-О Р-В Р-О Р-В Р-О

Значеннями реквізитів є послідовності символів (літер, цифр, різних знаків і спеціальних позначень). Під час обробки інформації над реквізитами-основами виконують арифметичні операції, а за допомогою реквізитів-ознак здійснюють пошук інформації, її сортування, вибірку, порівняння (логічні операції). Однорідні реквізити-ознаки об'єднуються у номенклатуру (наприклад, номенклатура товарів).

Сукупність показників, достатня для характеристики певного процесу (явища, факту), утворює повідомлення. Наприклад: вхідні дані надходять в інформаційну систему у вигляді інформаційних повідомлень.

Однорідні повідомлення, об'єднані за певною ознакою, складають інформаційний масив даних. Прикладом масиву може бути сукупність даних про рух грошових коштів на підприємстві.

Масив є основною структурною одиницею при автоматизованій обробці інформації, зокрема при запису даних в пам'ять машини.

Інформаційний потік – сукупність масивів, що відносяться до однієї з частин процесу управління об'єктом

Для інформаційних технологій важливим є визначення інформаційних потоків від джерел інформації до користувача. Сукупність інформаційних потоків, які характеризують роботу, пов'язану з виконанням певної функції чи з діяльністю певної галузі, називають інформаційною підсистемою.

Інформаційна система – сукупність інформаційних підсистем, що характеризують управління об'єктом загалом

ІС є структурною одиницею вищого рівня і охоплює всю інформацію об'єкта (цеху, підприємства, установи, організації, галузі):

Документ – матеріальний носій даних, що має юридичну силу, що мі-

стять оформлені в певному порядку повідомлення, призначені для використання людиною. Це засіб закріплення даних про факти, явища і діяльності, службовці для передачі інформації в часі і на відстань.

Класифікація документів:

1) Документи, що відображають процеси функціонування підрозділів підприємства за призначенням:

- конструкторсько-технологічні (креслення);
- планові (бюджет доходів і витрат);
- обліково-звітні (касова книга);
- нормативні;
- довідкові (терміни використання матеріалів).

2) Від способу отримання:

- первинні;
- похідні.

3) За кількістю розкритих операцій:

- однорядкові;
- багаторядкові.

4) За способом охоплення господарських операцій:

- разові;
- накопичувальні.

5) За ступенем автоматизації:

- заповнюються вручну;
- частково автоматизовані;
- електронні.

База даних – це іменована сукупність взаємозв'язаних даних, що відображає стан об'єктів і їх відношення в даній предметній області. В загальному випадку база даних містить схеми, таблиці, подання, збережені процедури та інші об'єкти. Дані у базі організовують відповідно до моделі організації даних. Таким чином, сучасна база даних, крім саме даних, містить їх опис та може містити засоби для їх обробки. Наприклад, база "ЄДЕБО".

14.3. Інформаційні технології

Інформаційна технологія – сукупність дій над предметом праці, в якості якого виступає інформація з метою отримання кінцевого результату.

Інформаційні технології в економіці (ІТ) – регламентовані і підтримані апаратні обчислювальні компоненти, сукупність дій над економічною ін-

формацією з метою отримання кінцевого результату.

Основні цілі використання інформаційних технологій в бізнесі:

- 1) для обробки, групування, сортування, агрегування даних і обчислень;
- 2) для задоволення інформаційних потреб всіх суб'єктів, що мають справу з управлінням процесів;
- 3) для прийняття рішень і організації взаємодії учасників процесу та обчислювальної техніки;
- 4) для консультації по знаннях, накопичених в базах знань;
- 5) для забезпечення оперативного зв'язку і взаємодії учасників.

Класифікація ІТ:

За способом реалізації в ІС:

- традиційні;
- нові інформаційні технології.

За ступенем охоплення завдань управління:

- електронна обробка даних;
- автоматизація функцій управління;
- підтримка прийняття рішень;
- електронний офіс;
- експертна підтримка.

За класом реалізованих технологічних операцій:

- робота з текстовим редактором;
- робота з табличним процесором;
- робота із СКБД;
- робота із графічними об'єктами;
- мультимедійні системи;
- гіпертекстові системи.

За типом користувацького інтерфейс:

- пакетні;
- діалогові;
- мережні.

За способом побудови мереж:

- локальні;
- багаторівневі;
- розподілені;
- глобальні.

За предметними областями обслуговування:

- бухгалтерський облік;
- банківська діяльність;
- податкова діяльність;
- страхова діяльність;
- інші.

14.4. Інформаційні системи

Інформаційна система (ІС) – система збору, зберігання, накопичення, пошуку і передачі інформації, що застосовується в процесі управління або прийняття рішень. ІС включає:

- інформаційно-довідковий фонд;
- мову обробки інформації;
- носії інформації;
- комплекс моделей.

Автоматизована ІС – сукупність інформації, економіко-математичних методів і моделей, апаратних, програмних, організаційних, технологічних засобів і фахівців. Автоматизована ІС призначена для ефективної експлуатації економічної ІС.

Економічна інформаційна система (ЕІС) – комплекси функціонування, які відображають стан економічних об'єктів в процесі їх розвитку.

Класифікація ІС:

1) За призначенням:

- система інформаційного забезпечення (ІС),
- довідково-інформаційна система, яка має самостійне цільове призначення (гарант).

2) За кількістю користувачів і територіальною ознакою:

- для одного користувача (excel),
- розраховані на багато користувачів низького рівня (access),
- ІС рівня підприємства,
- розподілені,
- дуже великі,
- понад великі.

3) За функціями управління:

- планові,
- бухгалтерські програми.

4) По галузях:

- ІС для машинобудування;
- інші галузі національного господарства.

5) За видами оброблюваної інформації:

- текстова;
- графічна;
- мультимедійна;
- числова;
- моделі реального світу.

6) За оперативності обробки інформації:

- система реального часу;
- система оперативного опрацювання трансакцій;
- система пакетної обробки.

7) За підтримки видів діяльності:

- система автоматизованого проектування,
- автоматизовані ІС,
- автоматизовані системи управління технологічними процесами.

14.5. Структура економічних інформаційних систем (ЕІС)

ЕІС – комплекси, функціонування яких відображає стан економічних об'єктів і їх розвиток. Структура ЕІС складається з функціональної і забезпечуючої підсистем (рисунки 14.1). Функціональна підсистема містить планування, облік, контроль, регулювання і мотивації. Забезпечуюча підсистема містить технічне, лінгвістичне, математичне, правове, організаційне і інші види забезпечення.

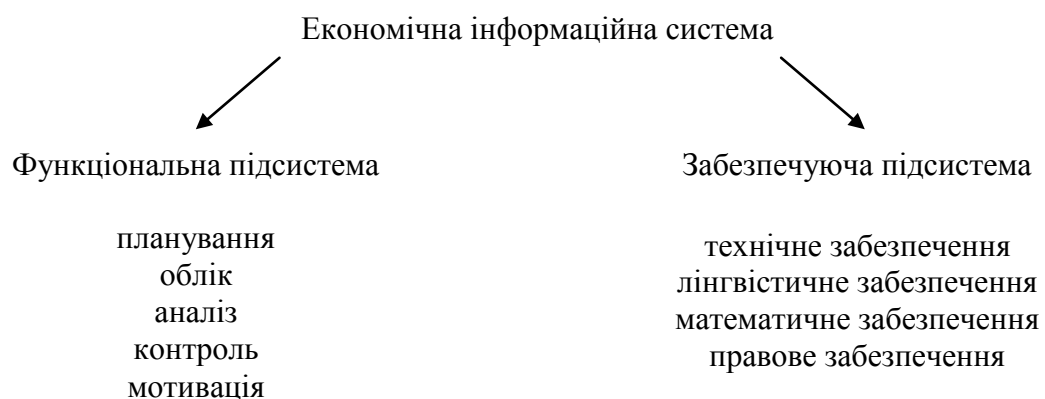


Рисунок 14.1 – Структура економічних інформаційних систем

14.5.1. Забезпечуюча підсистема економічних інформаційних систем

Забезпечення будь-якої ІС – сукупність методів, засобів і заходів, спрямованих на автоматичну обробку даних за допомогою обчислюваної техніки.

1) *Лінгвістичне забезпечення* включає сукупність науково-технічних термінів та інших мовних засобів, які використовуються в інформаційних системах, а також правил формалізації природної мови, включаючи методи стискання і розкриття текстової інформації з метою підвищення ефективності автоматизованої обробки інформації і полегшують спілкування людини з ІС. Лінгвістичне забезпечення включає в себе:

- мови, які працюють в даній системі для опису документів, показників, реквізитів та ін.,
- мови управління та маніпулювання даними,
- мовні засоби пошукових систем,
- мовні засоби проектування інформаційних систем,
- спеціальні діалогові мови.

При проектуванні лінгвістичного забезпечення важливо відразу створити терміни та визначення.

2) *Математичне забезпечення* – сукупність засобів і методів, що дозволяють будувати математичні моделі задач управління і алгоритм їх вирішення.

3) *Правове забезпечення* – сукупність норм, які виражаються в офіційних нормативних документах, що встановлюють їхній правовий статус ЕІС. Правове забезпечення призначене для регламентації процесу створення і експлуатації ІС, яка включає сукупність юридичних документів з констатацією регламентних відносин по формуванню, зберіганню, обробці проміжної та результуючої інформації системи.

Види: загальне правове забезпечення (державне, ін.), локальне правове забезпечення (всередині підприємств). Наприклад, ідентифікаційна система (обмеження доступу: ел. ключі, коди), підтримка типових форм документів, охорона програмного забезпечення.

4) *Організаційне забезпечення* – внутрішня організація ІС, яка забезпечує управління усіма підсистемами ЕІС як єдиної системи. Метою організаційного забезпечення є вибір і постановка задач управління, аналіз системи управління та шляхів її вдосконалення, розробка рішень щодо організа-

ції взаємодії ІВ і персоналу, впровадження завдань управління.

Функції організаційного забезпечення:

- збір первинної інформації про об'єкти та оточуюче середовище,
- передача інформації і її розподілення,
- зберігання і підтримка в робочому стані інформації,
- обробка та надання інформації.

Функції відділу інформаційних технологій:

- забезпечення безпеки, цілісності та конфіденційності даних.
- адміністрування, складання планів обслуговування і розвитку ІС.

У складі організаційного забезпечення можна виділити чотири групи компонентів.

Перша група включає найважливіші методичні матеріали, що регламентують процес створення і функціонування системи (загальногалузеві керівні методичні матеріали по створенню ІС; типові проектні рішення; методичні матеріали з організації і проведення передпроектного обстеження підприємства; методичні матеріали з питань створення та впровадження проектної документації).

Другим компонентом є сукупність коштів, необхідних для ефективного проектування і функціонування ІС (комплекси задач управління, включаючи типові пакети прикладних програм, типові структури управління підприємством, уніфіковані системи документів, загальносистемні та галузеві класифікатори тощо).

Третім компонентом є технічна документація, що отримується в процесі обстеження, проектування і впровадження системи (техніко-економічне обґрунтування, технічне завдання, технічний та робочий проекти та документи, які оформляють поетапну задачу системи в експлуатацію).

Четвертим компонентом є персонал, який представлений організаційно-штатним розписом, що визначає, зокрема, склад фахівців по функціональним підсистемам управління.

5) *Кадрове забезпечення* – це сукупність методів і засобів та організації та проведення навчання персоналу прийомам роботи з ІС. Метою кадрового забезпечення є підтримка працездатності ІС та подальшого її розвитку. Кадрове забезпечення включає методики навчання, програми курсів і практичних занять, технічні засоби навчання і правила роботи з ними і т. д.

6) *Технічне забезпечення* – комплекс технічних засобів, які забезпечують функціональні ІС.

До її складу входить обслуговуючий персонал, технічна документація, методичні матеріали.

Склад комплексу технічних засобів, які забезпечують підтримку ІС:

- комп'ютери і периферійні пристрої,
- носії інформації,
- засоби збору і реєстрації первинної інформації,
- засоби передачі інформації,
- засоби орг. техніки та допоміжного обладнання.

7) *Інформаційне забезпечення* складає методи і середовища перетворення зовнішнього представлення даних в машинне, опис інформації, що зберігається і обробка інформації та подальше його перетворення даних з машинного подання в зовнішнє.

Машинне інформаційне забезпечення: бази даних, бази знань, системи управління цими базами.

Позамашинне інформаційне забезпечення:

- методики та інструкції, що описують принципи роботи в ІС,
- системи класифікації і кодування,
- системи уніфікації та стандартизації док-ів.

8) Програмне забезпечення – сукупність програм системи і документів, необхідних для експлуатації цих програм.

Програмне забезпечення складається з загального (операційні системи, транслятори, тести і діагностика та ін., тобто все те, що забезпечує роботу "заліза") і спеціального (прикладне програмне забезпечення, що забезпечує автоматизацію процесів управління в заданій предметній області).

Всі забезпечуючі підсистеми пов'язані між собою і з функціональними підсистемами. Так, підсистема "Організаційне забезпечення" визначає порядок розробки і впровадження ІС, організаційну структуру ІС і склад працівників, правові інструкції для яких містяться в підсистемі "Правове забезпечення".

14.5.2. Функціональні підсистеми економічних інформаційних систем

Функціональна підсистема (ФП) – комплекс організаційно-економічних завдань управління з високим ступенем інформаційно-технологічних зв'язків.

Завдання – певний процес роботи з інформацією з чітко визначеною

великою кількістю вхідної і вихідної інформації (наприклад, Облік відрядної З/П).

Основні завдання ФП:

- технічна підготовка виробництва;
- оперативне планування виробництва;
- фінансово-бухгалтерська діяльність;
- управління матеріально-технічним постачанням;
- управління кадрами;
- бюджетування;
- управління відносинами з клієнтами.

14.6. Предметно-орієнтовані ЕІС

1) Автоматизовані банківські системи.

Основні функції АБС:

- автоматизація щоденних банківських операцій, ведення бухгалтерського обліку та складання зведених звітів;
- система комунікацій з філіями і іногородніми відділеннями;
- аналітичні системи, призначені для аналізу діяльності банку і вибору оптимального в даній ситуації рішення;
- автоматизація різних операцій (кред. Картки, банкомати);
- системи міжбанківських розрахунків;
- системи автоматизації роботи на ринку цінних паперів;
- інформаційно-довідкова підтримка.

2) Бухгалтерські і фінансово-аналітичні ІС.

Бухгалтерські програми включають:

- недорогі тиражні бухгалтерські програми, направлені на малий і середній бізнес;
- тиражні бухгалтерські системи керування, направлені на середні і частково великі підприємства (Парус, Інтелект-Сервіс, ІС, Екософт).
- дорогі малотиражні комплексні системи керування (Галактика, Парус, ІТ, SAP AG).

3) Фінансово-аналітичні ІС.

Загальна структура фінансової інформаційної системи поділяється на три рівні: оперативний, тактичний і стратегічний. Такі ІС можуть підтримувати всю діяльність і функції фінансової системи, а також комунікації і взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищами. Функції і види цієї діяль-

ності:

- управління фінансовими транзакціями;
- фінансове планування і планування бюджету: фінансове та економічне прогнозування; планування позабюджетних фондів; планування бюджету;
- управління інвестиціями: фінансовий аналіз; доступ до фінансових і економічних звітів; аналіз інвестиційних проектів; управління портфелем цінних паперів тощо;
- аудит і контроль: контроль бюджету; внутрішній аудит; фінансовий аналіз стану підприємства; аналіз прибутковості і контроль вартості;
- ціноутворення.

4) Маркетингові ІС.

МІС – сукупність процедур і методів, розроблених для збору, аналізу, обробки, розподілу і виконання інформації з метою прийняття ефективних рішень, які випереджають конкурентів.

Функції МІС:

- координація плану маркетингу;
- мінімізація ризиків;
- аналіз збуту;
- зберігання даних про ризик і про його потенціал;
- вивчення тенденцій ділової активності;
- вивчення товарів конкурентів;
- аналіз цінової політики конкурентів;
- планування нових продуктів, послуг і ринків збуту.

5) Довідково-правові ІС

6) ІС в пенсійно-страховий забезпеченні

7). ІС в податкових органах

8) ІС в кадровому менеджменті

9) ІС фондового ринку

10) Статистичні ІС та інші.

14.7. Стандарти управління MRP, MRP II, ERP, CSRP, CRM-систем

Не існує спеціальних стандартів, що регламентують функції корпоративної інформаційної системи (КІС), але як правило такі системи орієнтуються на широко поширені методології MRPII і ERP, що фактично є стан-

дартами управління бізнесом. Дані стандарти розроблені американським суспільством з контролю за виробництвом і запасами (American Production and Inventory Control Society, APICS).

Потреба в автоматизації управлінських процесів вперше була усвідомлена в кінці 60-х – початку 70-х років, коли стало зрозуміло, що управління великою корпорацією підпорядковується тим же законам, що і будь-яка бюрократична структура.

Один із законів Паркінсона говорить: "штат організації ніяк не пов'язаний з обсягом виконуваної нею роботи". Іншими словами, з ростом чисельності управлінського персоналу ККД його роботи падає до нуля.



Рисунок 14.2 – Закон Паркінсона

У зв'язку з цим народилася ідея: організувати працю управлінців за допомогою автоматизованої системи приблизно так, як конвеєр організовує працю робітників. У підсумку народилася концепція регулярного менеджменту, що спирається не так на талановитих одинаків, а на формально описані процедури, які роблять ефективним працю кожного управлінця.

Вихідним стандартом систем управління підприємством став стандарт MRP (Material Requirements Planning), що з'явилася в 70-х роках. Він включає в себе планування матеріалів для виробництва.

У MRP системі основний акцент робиться на використанні інформації про постачальників, замовників і виробничих процесах для управління потоками матеріалів і комплектуючих. Партії вихідних матеріалів і комплектуючих плануються до вступу на підприємства відповідно до часу (з урахуванням страхового випередження), коли вони будуть потрібні для виготовлення збірних частин і вузлів. У свою чергу частини і вузли виробляються і доставляються до остаточної збірки в необхідний час. Готова продукція виробляється і доставляється замовникам відповідно до узгоджених зобов'язань.

заннями.

Таким чином, партії вихідних матеріалів надходять одна за одною як би «проштовхуючи» раніше надійшли по всіх стадіях виробничого процесу. Принцип «штовхаючі системи»: Виготовляти вузли і поставляти їх на наступну стадію виробництва, де вони необхідні, або на склад, тим самим «проштовхуючи» матеріали по виробничому процесу відповідно до плану.

У зв'язку з тим, що MRP системи де-факто мають широке поширення, і цей термін часто використовується в засобах інформації, має сенс більш докладного концептуального розгляду.

У яких випадках використання MRP систем є доцільним?

Перш за все, необхідно зауважити, що MRP системи розроблялися для використання на виробничих підприємствах. Якщо підприємство має дискретний тип виробництва з відносно тривалим циклом виробництва (Збірка на замовлення - АТО, Виготовлення на замовлення – МТО, Виготовлення на склад - MTS, ...), тобто коли для виробів, що випускаються є відомість матеріалів і склад виробів, то використання MRP системи є логічним і доцільним.

Якщо підприємство має процесне виробництво (Process Industry), то застосування MRP функціональності виправданим у випадку щодо тривалого виробничого циклу (наявність MPS планування).

MRP системи рідко використовуються для планування матеріальних потреб у сервісних, транспортних, торговельних та інших організаціях не-виробничого профілю, хоча потенційно ідеї MRP систем можуть бути з деякими допущеннями застосовані і для не-виробничих підприємств, діяльність яких вимагає планування матеріалів у відносно тривалому інтервалі часу.

MRP системи базуються на плануванні матеріалів для задоволення потреб виробництва і включають безпосередньо функціональність MRP, функціональність за описом і планування завантаження виробничих потужностей CRP (Capacity Resources Planning) і мають на меті створення оптимальних умов для реалізації виробничого плану випуску продукції.

Основна ідея MRP систем полягає в тому, що будь-яка облікова одиниця матеріалів або комплектуючих, необхідних для виробництва виробу, повинна бути в наявності в потрібний час і в потрібній кількості.

Основною перевагою MRP систем є формування послідовності виробничих операцій з матеріалами та комплектуючими, що забезпечує своє-

часне виготовлення вузлів (напівфабрикатів) для реалізації основного виробничого плану по випуску готової продукції.

Основні елементи MRP системи можна розділити на елементи, що надають інформацію, елемент - програмна реалізація алгоритмічної основи MRP і елементи, що представляють результат функціонування програмної реалізації MRP.

У спрощеному вигляді вихідну інформацію для MRP системи представляють наступні елементи:

Основний виробничий план-графік – Master Production Schedule (MPS)

На практиці розробка MPS представляється петлею планування. Спочатку формується чорновий варіант для оцінки можливості забезпечення реалізації з матеріальних ресурсів і потужностей.

Система MRP здійснює деталізацію MPS в розрізі матеріальних складових. Якщо необхідна номенклатура та її кількісний склад не присутній у вільному або замовленому раніше запасі або у випадку незадовільних за часом планованих поставок матеріалів та комплектуючих, MPS повинен бути відповідним чином скоректований.

Після проведення необхідних ітерацій MPS утверджується як діючий і на його основі здійснюється запуск виробничих замовлень.

Відомість матеріалів (ВМ) являє собою номенклатурний перелік матеріалів та їх кількості для виробництва деякого вузла або кінцевого виробу. Спільно зі складом виробу ВМ забезпечує формування повного переліку готової продукції, кількості матеріалів і комплектуючих для кожного виробу і опис структури виробу (вузли, деталі, комплектуючі, матеріали та їх взаємозв'язки).

Відомість матеріалів і склад виробу являють собою таблиці бази даних, інформація яких коректно відображає відповідні дані, при зміні фізичного складу виробу або ВМ стан таблиць має бути своєчасно скоригована.

Поточний стан запасів відображається у відповідних таблицях бази даних із зазначенням всіх необхідних характеристик облікових одиниць. Кожна облікова одиниця, незалежно від варіантів її використання в одному виробі або багатьох готових виробах повинна мати тільки одну ідентифікаційну запис з унікальним кодом. Як правило, ідентифікаційна запис облікової одиниці містить велику кількість параметрів і характеристик, що використовуються MRP системою, які можна класифікувати наступним чином:

- загальні дані;
- код, опис, тип, розмір, вага і т.д.;
- дані запасу ;
- одиниця запасу, одиниця зберігання, вільний запас, оптимальний запас, запланований до замовлення, замовлений запас, розподілений запас, ознака партії / серії і т.і. ;
- дані по закупівлях і продажах;
- одиниця закупівлі / продажу, основний постачальник, ціна;
- дані за собівартістю;
- дані з виробництва та виробничими замовленнями і т.д.

Записи облікових одиниць оновлюються кожного разу при виконанні операцій з запасами, наприклад, заплановані до закупівлі, замовлені до поставки.

На підставі вхідних даних MRP система виконує такі основні операції:

- на підставі MPS визначається кількісний склад кінцевих виробів для кожного періоду часу планування;
- до складу кінцевих виробів додаються запасні частини, не включені до MPS;
- для MPS і запасних частин визначається загальна потреба в матеріальних ресурсах відповідно до ВМ і складом виробу з розподілом за періодами часу планування;
- загальна потреба матеріалів коригується з урахуванням стану запасів для кожного періоду часу планування;
- здійснюється формування замовлень на поповнення запасів з урахуванням необхідних часів випередження.

Результатами роботи MRP системи є: план-графік постачання матеріальними ресурсами виробництва, кількість кожної облікової одиниці матеріалів і комплектуючих для кожного періоду часу для забезпечення MPS.

Для реалізації плану-графіка постачання система породжує графік замовлень у прив'язці до періодів часу, який використовується для розміщення замовлень постачальникам матеріалів і комплектуючих або для планування самостійного виготовлення; зміни плану-графіка постачання – внесення коригувань у раніше сформований план-графік постачання виробництва; ряд звітів, необхідних для управління процесом постачання виробництва

Однією зі складових інтегрованих інформаційних систем управління підприємством класу MRP, MRP II є система планування виробничих потужностей (CRP).

Основним завданням системи CRP є перевірка здійсненності MPS з точки зору завантаження устаткування по виробничим технологічним маршрутам з урахуванням часу переналагодження, вимушених простоїв, субпідрядних робіт і т.д. Вхідний інформацією для CRP є план-графік виробничих замовлень і замовлень на поставку матеріалів і комплектуючих, який перетворюється у відповідності з технологічними маршрутами в завантаження обладнання та робочого персоналу.

Типовий склад функціональності MRP систем:

1) MPS:

- опис планових одиниць і рівнів планування;
- опис специфікацій планування;
- формування основного виробничого плану-графіку.

2) MRP:

- управління виробами (опис матеріалів, комплектуючих і одиниць готової продукції);
- управління запасами;
- управління конфігурацією виробу (склад виробу);
- ведення відомості матеріалів;
- розрахунок потреби в матеріалах;
- формування MRP замовлень на закупівлю;
- формування MRP замовлень на переміщення.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Інформація, властивості, класифікація інформації.
2. Економічна інформація, структура і властивості економічної інформації.
3. Інформаційні технології, інформаційні технології в економіці.
4. Інформаційні системи, економічна інформаційна система.
5. Структура економічних інформаційних систем.
6. Предметно-орієнтовані ЕІС.
7. Методології та стандарти управління бізнесом.

ТЕСТИ

Оберіть правильні відповіді.

1. Класифікація інформації за сприйняттям:

- а) візуальна;
- б) аудіальна;
- в) інтуїтивна;
- г) тактильна;
- д) органолептична;
- є) машинна.

2. Класифікація інформації по області виникнення:

- а) елементарна;
- б) біологічна;
- в) соціальна;
- г) психологічна.

3. За способами кодування виділяють наступні типи інформації:

- а) символні;
- б) текстова;
- в) аудіозаписи;
- г) графічна;
- д) таблична.

4. За режимами доступу інформація поділяється на рівні:

- а) цілком таємна;
- б) конфіденційна;
- в) таємна;
- г) закрита;
- д) відкрита.

5. По фазах і процесам виробництва економічна інформація поділяється:

- а) інформація про ринок;
- б) інформація про виробництво;
- в) інформація про кадри.

6. Економічна інформація по відображеним структурним одиницям

- а) по галузях;
- б) по економічних районах;
- в) картелі;

- г) по окремим підприємствам;
- д) по цехам.

7. По можливості використання цінності інформації для прийняття рішень:

- а) корисна;
- б) некорисна;
- в) помилкова;
- г) надлишкова;
- д) недостатня.

8. Класифікація економічної інформації за ступенем обробки та місця в інформаційному процесі:

- а) первинна;
- б) похідна;
- в) релевантна.

9. Класифікація економічної інформації за стабільністю:

- а) змінна;
- б) постійна;
- в) умовно-змінна;
- г) умовно-постійна.

10. Документи, що відображають процеси функціонування підрозділів підприємства за призначенням:

- а) конструкторсько-технологічні;
- б) планові;
- в) обліково-звітні;
- г) нормативні;
- д) довідкові;
- є) додаткові.

11. Класифікація документів від способу отримання:

- а) первинні;
- б) вторинні;
- в) опитувальні;
- г) похідні.

12. Класифікація документів за ступенем автоматизації:

- а) заповнюються вручну;
- б) частково автоматизовані;

- в) автоматизовані;
- г) електронні.

ГЛОСАРІЙ

Інформація – універсальний ресурс, який споживається всіма сферами економіки і являє собою сукупність відомостей, фактів, знань про оточуючих її компонентах, об'єктах, суб'єктах, що передаються прямо або побічно від джерела до споживача, в результаті чого змішується або знижується невизначеність в ситуації, що склалася.

Інформаційний ресурс – організована сукупність документованої інформації, відомостей, даних і знань, яка призначена для задоволення інформаційних потреб споживача

Економічна інформація (EI) – це сукупність відомостей про соціально-економічні процеси, що слугують для управління цими процесами та колективом людей у виробничій і невиробничій сферах.

Масив є основною структурною одиницею при автоматизованій обробці інформації, зокрема при запису даних в пам'ять машини.

Інформаційний потік – сукупність масивів, що відносяться до однієї з частин процесу управління об'єктом

База даних – це іменована сукупність взаємозв'язаних даних, що відображає стан об'єктів і їх відношення в даній предметній області.

Інформаційна технологія (IT) – сукупність дій над предметом праці, в якості якого виступає інформація з метою отримання кінцевого результату.

Інформаційні технології в економіці – регламентовані і підтримані апаратні обчислювальні компоненти, сукупність дій над економічною інформацією з метою отримання кінцевого результату.

Інформаційна система (IS) – система збору, зберігання, накопичення, пошуку і передачі інформації, що застосовується в процесі управління або прийняття рішень.

Економічна інформаційна система (EIS) – комплекси функціонування, які відображають стан економічних об'єктів в процесі їх розвитку.

Функціональна підсистема (ФП) економічних інформаційних систем – комплекс організаційно-економічних завдань управління з високим ступенем інформаційно-технологічних зв'язків.

Забезпечуюча підсистема (ЗП) економічних інформаційних систем – сукупність методів, засобів і заходів, спрямованих на автоматичну обробку даних за допомогою обчислюваної техніки.

Корпоративна інформаційна система (КІС) — це інформаційна система, яка підтримує автоматизацію функцій управління на підприємстві (в корпорації) і постачає інформацію для прийняття управлінських рішень. У ній реалізована управлінська ідеологія, яка об'єднує бізнес-стратегію підприємства і прогресивні інформаційні технології.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Воройский Ф. С. Информатика. Энциклопедический словарь-справочник / Ф.С. Воройский. – М. : ФИЗМАТЛИТ, 2006. – 768 с.
2. Власова Г.І. Інформаційні системи управління фінансами на підприємстві / Власова Г.І., Опарій Є.О. // Вістник НТУ «ХПІ». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2010. – №60. – С. 152 – 154.
3. Власова Г.І. Технологія як товар / Власова Г.І., Опарій Є.О. //Вісник НТУ «ХПІ».– Х: НТУ «ХПІ». – 2012. – № 7.
4. Горев А. Эффективная работа с СУБД [Текст] / А. Горев, С. Макашарипов, Р. Ахьян. - СПб. : Питер Ком, 2006. - 704 с.
5. Горелов Г. Цифровые телекоммуникационные сети. Уч. пособ. / Г. В. Горелов, Н.А. Казанский, В.А. Кудряшов, О.Н. Ромашкова. – Х. : Транспорт Украины, 2000. – 213 с.
6. Жуков І. А. Експлуатація комп'ютерних систем та мереж. Навчальний посібник / І. А. Жуков, В.І. Дровозов, Б.Г. Махновський. – К.: НАУ, 2007. – 361 с.
7. Информатика и информационные технологии / под ред. Ю.Д. Романовой. – М. : Эксмо, 2008. – 592 с.
8. Колисниченко Д. Н. Поисковые системы и продвижение сайтов в Интернете / Д.Н. Колисниченко. – К.: Діалектика, 2007. – 272 с.
9. Макарова Н. В. Компьютерное делопроизводство. Учебный курс / Н.В. Макарова, Г.С. Николайчук, Ю.Ф. Титова. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
10. Овечкина Е. В. Математика, статистика, экономика на компьютере / Е.В. Овечкина, М.В. Машенко, В.Е. Каплан, А.В. Каплан. – М. : ДМК, 2006. – 388 с.

11. Олифер В. Г. Компьютерные сети. Принципы, технологии, протоколы / В.Г. Олифер, Н.А. Олифер. – СПб. : Питер, 2001. – 672 с.
12. Опарій Є.О. Побудова власної інформаційної системи управління фінансами на підприємстві / XXIV Міжнародна науково-практична конференція Ч.ІІІ – Х: НТУ «ХПІ». – 2016.
13. Плєскач В. Л. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник / В. Л. Плєскач, Т. Г. Затонацька. – К. : Знання, 2011. – 718 с.
14. Саттон М. Корпоративний документообірот. Принципи, технології, методологія впровадження. Пер. з англ. / Майкл Дж.Д. Саттон. – СПб. : Азбука, 2002. – 448 с.
15. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. / Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б., Дубук В.І. – К.: Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 296 с.
16. Фролов А. В. Глобальні мережі комп'ютерів. Практичне введення в Internet, E-Mail, FTP, WWW і HTML. / Фролов А.В., Фролов Г. В. – М. : Діалог-МІФІ, 1996.
17. Фролов А. В. Базы даних в Інтернеті / А.В. Фролов, Г.В. Фролов. – М.: Руска редакція, 2000. – 448 с.
18. Чекалов А. Базы даних: від проектування до розробки програм / А. Чекалов. – СПб. : БХВ-Петербург, 2003. – 384 с.
19. Laudon KC, Laudon JP Management Information Systems. PRENTICE HALL. Upper Saddle River, New Jersey. 2002. – 679 p.

Розділ 15. СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА

15.1. Соціальна економіка як основа державного управління

Соціальна економіка – це сукупність соціально-економічних стосунків між людьми, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і послуг за умови обмежених ресурсів. Вона створює визначену економічну систему (господарство), яка свідомо орієнтована на розвиток особистості, економічне зростання та соціальний прогрес, підвищення добробуту та рівня життя в країні.

У теорії вирізняють поняття :

- «вільна ринкова економіка»,
- «соціальна ринкова економіка».

Характерні риси вільної ринкової економіки:

- приватна власність на засоби виробництва;
- діяльність на принципах економії ресурсів;
- ціноутворення шляхом вільної конкуренції на ринках.

Названі принципи у чистому вигляді діяли дві сотні років тому. Тодішню форму господарювання називали «вільною ринковою економікою» (хоча й тоді вона була не зовсім вільною). В економічній теорії панував принцип «вільного підприємництва». За цим принципом економіка має розвиватися вільно, без зовнішнього втручання. «Невидима рука» ринку сама впорається із своїми проблемами (А. Сміт).

Одразу слід зазначити, що «вільна ринкова економіка», окрім відомих переваг, має той суттєвий недолік, що пущена на самоплив, залишена сама на себе, вона з часом руйнує і спростовує свої власні принципи – приватну власність окремих товаровиробників підпорядковує величезним монополіям, «вільне ціноутворення» з часом спотворюється монополістичним, а доходи на «фактори виробництва» далеко не завжди відповідають їх змісту. У не вигідному становищі опиняється й головна продуктивна сила суспільства – наймана праця. Внаслідок надмірної пропозиції робочої сили доходи робітників час від часу опускаються до рівня, нижчого за прожитковий. Отже, «вільна ринкова економіка», пущена на самоплив, незворотно веде до такого зубожіння все нових верств населення, що внаслідок соціальних заворушень під загрозою опинилося саме її існування.

Шляхом тривалої еволюції в розвинених країнах поступово почали організовувати такий соціально-економічний устрій, який зміг би поєднати

переваги ринкової економіки (вільний розвиток продуктивних сил, швидкий технічний прогрес, стимулювання виробництва і продуктивності праці на основі вільної конкуренції) і водночас усувати недоліки «вільної економіки» (недоліки монополізму, соціально-економічного зубожіння широких трудящих мас тощо).

Поступово формувався новий соціально-економічний устрій, який дістав назву «соціальна ринкова економіка». На відміну від «вільної ринкової економіки», новий лад передбачає певне (в різних країнах по-різному) втручання держави в економічні і соціальні процеси. Було визнано, що держава повинна підтримувати дію конкурентного механізму в такий спосіб, щоб економіка діяла на користь усіх і не занепадала.

«Соціальна ринкова економіка» основана на певних, досить суперечливих постулатах:

- ринок – основа економіки; численні соціально-економічні проблеми ринок розв'язати не може;
- ефективна ринкова економіка здатна створити засоби для вирішення соціальних завдань у суспільстві;
- ринкова економіка має бути спрямована на задоволення зростаючих потреб споживачів.

Отже, *соціальна ринкова економіка* – це соціально-економічний устрій, економічну основу якого становить ринок, але він не може розв'язати багатьох соціальних проблем, а тому вдається до послуг держави.

У центрі соціальної ринкової економіки знаходиться індивід з його потребами, інтересами, його стосунками з іншими людьми, членами суспільства, установами, організаціями, урядом держави, які проявляються в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання.

Одним з головних принципів соціально орієнтованої ринкової економіки є принцип соціальної справедливості.

Соціальна справедливість – це одна з найважливіших цінностей життя суспільства, що передбачає урівноваженість прав і обов'язків громадян, а також інтересів суспільства, колективу та окремої особи; це наявність рівних можливостей для реалізації своїх здібностей і задоволення соціально-економічних потреб для окремих індивідів, трудових колективів, соціальних верств і груп залежно від рівня розвитку технологічного способу виробництва (передусім від продуктивних сил).

При первіснообщинному ладі соціальна справедливість означала передусім рівність у розподілі добутих благ; за рабовласницького – не асоціювалася з рівністю та означала відмінність у становищі окремих індивідів і соціальних груп залежно від їх достоїнств; за феодалізму – пов'язувалася з перевагами окремих людей і соціальних верств, зумовлених, у свою чергу, благородним походженням. За капіталізму, при наявності дрібних товаровиробників, а також малих за обсягом капіталістичних підприємств соціальна справедливість пов'язується з можливістю продати товар залежно від величини втіленої в ньому індивідуальної праці (для дрібних товаровиробників) і привласнити рівновеликий прибуток на рівновеликий капітал (для малого, середнього бізнесу), а також з можливістю продати свою робочу силу залежно від величини її вартості для юридичних осіб.

Досягнення певної соціальної справедливості можливе лише за умови виконання державою широкомасштабних соціально-економічних функцій, зокрема запровадження прогресивного оподаткування, зростання соціальних витрат на відтворення робочої сили належної якості, охорони довкілля та ін.

Соціально орієнтована ринкова економіка функціонує на основі економічного та соціального порядку.

Економічний порядок – це правила, що регулюють організаційну структуру економіки; здійснення економічних процесів; дію сукупності інститутів, відповідальних за управління економікою та надання їй конкретної організаційної форми. Він включає: порядок, який регулює права власності; грошовий та валютний порядок; конкурентний порядок; порядок, який регулює зовнішньоекономічну діяльність.

Соціальний порядок – це сукупність інститутів і норм, які визначають соціальний стан громадян та окремих груп населення, а також соціальні стосунки між членами суспільства. Соціальний порядок охоплює: порядок у сфері праці; порядок у системі соціального страхування, соціальної допомоги; майновий порядок; житловий порядок; пенсійний порядок, та ін.

У найбільш загальному вигляді «соціальна економіка» – це наука про сучасне цивілізоване громадянське суспільство. Це наука про той соціально-економічний устрій, який виявився не тільки вдалою теоретичною конструкцією, але й був підтверджений практикою, життям численних цивілізованих країн світу.

У певному розумінні «соціальна економіка» як наука охоплює усю складність суто економічної, соціально-політичної і морально-ідеологічної організації суспільства. Сучасне суспільство в країнах так званих «соціальних економік» являє собою складну комбінацію взаємозумовлених елементів – економічних, соціальних, політичних, ідеологічних, моральних, історичних та ін.

Суто економічна організація в такому суспільстві базується на поєднанні ринку (приватна форма економіки) і держави (державний сектор економіки). На сьогодні в різних країнах світу ця проблема розв'язана приблизно таким чином: на приватний сектор припадає приблизно 60 – 80 % національного господарства, а на державний сектор відповідно ~ 40 – 20 %. Соціально орієнтовані суспільства витрачають приблизно 20 – 30 % ВВП на соціальні програми, тобто перерозподіляють національний дохід країни на засадах, відмінних від суто ринкового механізму.

Отже, сучасні суспільства так званих «соціальних економік» являють собою надзвичайно складну комбінацію різноманітних організацій та елементів єдиного соціально-економічного і політичного організму. «Соціальна економіка» як наука, хоча і не заглиблюється у все це розмаїття і різнобарвність, принаймні має брати до уваги усю цю складність і суперечливість явищ.

15.2. Соціальні стандарти та нормативи

Державні соціальні стандарти – встановлені законами, іншими нормативно-правовими актами соціальні норми і нормативи або їх комплекс, на базі яких визначаються рівні основних державних соціальних гарантій.

Державні соціальні гарантії – встановлені законами мінімальні розміри оплати праці, доходів громадян, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги, розміри інших видів соціальних виплат, встановлені законами та іншими нормативно-правовими актами, які забезпечують рівень життя не нижчий від прожиткового мінімуму.

Прожитковий мінімум – вартісна величина достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження її здоров'я набору продуктів харчування, а також мінімального набору непродовольчих товарів та мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості.

Соціальні норми і нормативи – показники необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг та забезпечення освітніми, медичними, житлово-комунальними, соціально-культурними послугами.

Нормативи витрат (фінансування) – показники поточних і капітальних витрат з бюджетів усіх рівнів на забезпечення задоволення потреб на рівні, не нижчому від державних соціальних стандартів і нормативів.

Класифікація соціальних нормативів наведена у табл. 15.1.

Таблиця 15.1 – Класифікація соціальних нормативів

Ознака класифікації	Вид нормативу	Зміст нормативу
За характером задоволення соціальних потреб	споживання	Розміри споживання в натуральному виразі за певний проміжок часу (за рік, за місяць, за день) продуктів харчування, непродовольчих товарів поточного споживання та деяких видів послуг
	забезпечення	Визначена кількість наявних в особистому споживанні предметів довгострокового користування, а також забезпечення певної території мережею закладів охорони здоров'я, освіти, підприємств, установ, організацій соціально-культурного, побутового, транспортного обслуговування та житлово-комунальних послуг
	доходу	Розмір особистого доходу громадянина або сім'ї, який гарантує їм достатній рівень задоволення потреб, що обраховується на основі визначення вартісної величини набору нормативів споживання та забезпечення
За рівнем задоволення соціальних потреб	раціонального споживання	Рівень, що гарантує оптимальне задоволення потреб
	мінімального споживання	Соціально прийнятний рівень споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг, виходячи з соціальних або фізіологічних потреб
	статистичні	Нормативи, що визначаються на основі показників фактичного споживання або забезпеченості для всього населення чи його окремих соціально-демографічних груп

Формування державних соціальних стандартів і нормативів здійснюється за такими принципами:

- забезпечення визначених Конституцією України соціальних прав та державних соціальних гарантій достатнього життєвого рівня для кожного;
- законодавчого встановлення найважливіших державних соціальних стандартів і нормативів;
- диференційованого за соціально-демографічними ознаками підходу до визначення нормативів;
- наукової обґрунтованості норм споживання та забезпечення;
- соціального партнерства;
- гласності та громадського контролю при їх визначенні і застосуванні;
- урахування вимог норм міжнародних договорів України у сфері соціального захисту та трудових відносин.

Державні соціальні стандарти і нормативи формуються, встановлюються та затверджуються у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України за участю та погодженням з іншими сторонами соціального партнерства, якщо інше не передбачено Конституцією України та законами України.

15.3. Державні соціальні нормативи у сфері соціальних послуг

Державні соціальні нормативи у сфері надання соціальних послуг встановлюються для визначення розмірів державних гарантій соціальної під-тримки осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах. Їх класифікація наведена в табл. 15.2.

Основні державні соціальні гарантії встановлюються законами з метою забезпечення конституційного права громадян на достатній життєвий рівень.

Таблиця 15.2 – Класифікація державних соціальних нормативів у сфері соціальних послуг

Група державних соціальних нормативів	Склад групи
Державні соціальні нормативи житлово-комунального обслуговування	– гранична норма оплати послуг з утримання житла, житлово-комунальних послуг залежно від отримуваного доходу; соціальна норма житла та нормативи користування житлово-комунальними послугами, щодо оплати яких держава надає пільги та встановлює субсидії малозабезпеченим громадянам; показники якості надання житлово-комунальних послуг

Закінчення табл. 15.2.

Група державних соціальних нормативів	Склад групи
Державні соціальні нормативи транспортно-го обслуговування та зв'язку	– норми забезпечення транспортом загального користування; показники якості транспортного обслуговування; норми забезпеченості населення послугами зв'язку
Державні соціальні нормативи охорони здоров'я	– перелік та обсяг гарантованого рівня медичної допомоги громадянам; нормативи надання медичної допомоги, що включають обсяг діагностичних, лікувальних та профілактичних процедур; нормативи пільгового забезпечення окремих категорій населення лікарськими засобами; нормативи забезпечення стаціонарною медичною допомогою; нормативи забезпечення медикаментами; нормативи санаторно-курортного забезпечення; нормативи забезпечення харчуванням у державних і комунальних закладах охорони здоров'я
Державні соціальні нормативи забезпечення навчальними закладами	– перелік та обсяг послуг, що надаються державними і комунальними закладами дошкільної, загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти; нормативи граничного наповнювання класів, груп та співвідношення вихованців, учнів, студентів і педагогічних працівників у навчальних закладах; норми матеріального забезпечення навчальних закладів та додаткових видів соціального і матеріального забезпечення учнів
Державні соціальні нормативи обслуговування закладами культури	– перелік та обсяг безоплатних послуг, які надаються населенню закладами, підприємствами, організаціями та установами культури; показники якості надання населенню послуг закладами, підприємствами, організаціями та установами культури; нормативи забезпечення населення закладами, підприємствами, організаціями та установами культури
Державні соціальні нормативи обслуговування закладами фізичної культури та спорту	– перелік та обсяг безоплатних послуг, які надаються населенню закладами фізичної культури, спорту, а також дитячо-юнацькими спортивними школами; нормативи забезпечення населення закладами фізичної культури та спорту
Державні соціальні нормативи побутового обслуговування, торгівлі та громадського харчування	– нормативи забезпечення населення побутовими послугами; показники якості надання побутових послуг; нормативи забезпечення торговельною площею та місцями у закладах громадського харчування; показники якості та безпеки товарів і послуг підприємств громадського харчування

До основних державних соціальних гарантій включаються:

- мінімальний розмір заробітної плати;
- мінімальний розмір пенсії за віком;
- неоподатковуваний мінімум доходів громадян;
- розміри державної соціальної допомоги та інших соціальних виплат.

Основні державні соціальні гарантії, які є джерелом існування, не можуть бути нижчими від прожиткового мінімуму, встановленого законом.

До інших державних соціальних гарантій належать гарантії щодо:

- рівня життя населення, що постраждало внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС;
- стипендій учням професійно-технічних та студентам вищих державних навчальних закладів;
- індексації доходів населення з метою підтримання достатнього життєвого рівня громадян та купівельної спроможності їх грошових доходів в умовах зростання цін;
- надання гарантованих обсягів соціально-культурного, житлово-комунального, транспортного, побутового обслуговування та обслуговування у сфері освіти, охорони здоров'я, фізичної культури та спорту, торгівлі та громадського харчування;
- забезпечення пільгових умов задоволення потреб у товарах та послугах окремим категоріям громадян, які потребують соціальної підтримки.

15.4. Фінансове забезпечення надання державних соціальних гарантій

Надання державних соціальних гарантій здійснюється за рахунок бюджетів усіх рівнів, коштів підприємств, установ і організацій та соціальних фондів на засадах адресності і цільового використання.

Державні соціальні гарантії та державні соціальні стандарти і нормативи є підставою для розрахунку видатків на соціальні цілі і формування на їх основі бюджетів усіх рівнів та соціальних фондів, міжбюджетних відносин, розробки загальнодержавних і місцевих програм економічного і соціального розвитку.

Залучення підприємствами, установами, організаціями соціально-культурного, житлово-комунального, побутового обслуговування, закладами охорони здоров'я та освіти коштів з додаткових джерел фінансування, не заборонених законом, не є підставою для зменшення бюджетного фінансування відповідно до нормативів.

З метою забезпечення надання державних соціальних гарантій обраховуються такі види нормативів витрат (фінансування):

- нормативи фінансування поточних витрат на одного мешканця, а для окремих видів соціальних послуг – на одну особу, яка підлягає даному виду обслуговування;

- нормативи фінансування поточних витрат на утримання мережі закладів охорони здоров'я, освіти, підприємств, організацій, установ соціально-культурного, житлово-комунального та побутового обслуговування;

- нормативи державних капітальних вкладень на будівництво закладів охорони здоров'я, освіти, підприємств, організацій, установ соціально-культурного, житлово-комунального та побутового обслуговування.

Нормативи фінансування встановлюються під час прийняття Закону України про Державний бюджет України на поточний рік, а також під час формування бюджетів соціальних фондів.

Держава здійснює фінансову підтримку місцевого самоврядування з метою забезпечення надання державних соціальних гарантій на основі нормативів витрат (фінансування).

Цільова державна підтримка здійснюється з метою вирівнювання можливостей окремих територіальних громад щодо забезпечення надання державних соціальних гарантій.

15.5. Система соціального захисту населення

Соціальний захист – це система економічних, соціальних та організаційних заходів, які здійснюються державою для підтримки незахищених верств населення – пенсіонерів, інвалідів, ветеранів війни, багатодітних сімей та інших малозабезпечених громадян.

У сучасних умовах різноманітних форм власності, розширення видів трудової діяльності, виникнення тіньової економіки відбувається різка поляризація населення України: з одного боку, утворюється клас соціальної еліти, чий дохід у багато разів перевищує максимальну офіційну заробітну плату, з іншого – відбувається падіння життєвого рівня більшості населення.

Основними завданнями соціального захисту в Україні є:

- забезпечення мінімального рівня заробітної плати, її індексації згідно з прожитковим мінімумом, встановленим Верховною Радою України;
- задоволення належного рівня охорони здоров'я та освітньо-культурних потреб задля всебічного розвитку особистості;
- захист купівельної спроможності малозабезпечених громадян;

- вирівнювання рівнів життя окремих категорій населення тощо.

Реалізація цих завдань можлива лише за умови комплексного використання різних методів і важелів, зокрема, реалізації конституційних прав громадян на працю і допомогу з безробіття, запровадження оплати праці не нижче мінімального рівня, індексації заробітної плати в умовах зростання цін та прожиткового мінімуму, надання державної допомоги, пільг та інших видів соціальної підтримки малозабезпеченим сім'ям та сім'ям, які мають дітей, матеріального забезпечення у разі досягнення пенсійного віку, тимчасової або постійної втрати працездатності, втрати годувальника тощо.

У результаті аварії на Чорнобильській АЕС, однієї з найтяжчих трагедій XX століття, офіційно визнані такими, що потребують допомоги – безкоштовного лікування, забезпечення продуктами харчування, дострокового виходу на пенсію, – 3,2 млн. чоловік; 130 тис. складають переселенці із територій, визнаних непридатними, небезпечними для проживання.

З часу розпаду адміністративної системи проявилася ще одна «хвороба» економіки – бюджетний дефіцит, перевищення видатків над доходами. Бюджетний дефіцит мав місце практично в усіх країнах світу, але причини його утворення різні. Дефіцит може бути результатом здійснення значних державних вкладень у розвиток економіки в силу надзвичайних обставин (війна, стихійне лихо), а також відображати кризові явища в економіці. Зростання дефіциту призводить до збільшення заборгованості з виплати заробітної плати, пенсій, стипендій та інших виплат.

Головною рисою системи соціального захисту в адміністративно-розподільчій економіці було те, що вона базувалася на обов'язковій участі громадян у суспільному виробництві. Обов'язковість праці виключала питання про безробіття. Питання про страхування від безробіття просто не існувало. Основним джерелом доходів була оплата праці працівників по найму. Перевагою такої системи оплати був її гарантований характер. У ринковій економіці переважають індивідуальні форми споживання. Значна кількість соціальних пільг в адміністративно-розподільчій економіці надавалася працівникам в натуральній формі. Це стосується насамперед дитячого відпочинку, таборів відпочинку, баз відпочинку, санаторіїв-профілакторіїв. Безкоштовно надавались медичні послуги. Квартирна плата компенсувала лише незначну частину витрат на створення та отримання житла.

Структура системи соціального захисту населення в Україні наведена на рис. 15.1.



Рисунок 15.1 – Система соціального захисту населення в Україні

Сучасна система соціального захисту України базується на старому фундаменті, який сформувався ще за часів радянської влади. В 2003 році прийнято новий пенсійний закон, який передбачає перехід системи пенсійного забезпечення до системи соціального страхування. Було розширено допомогу сім'ям і підвищено пенсії. В 1992 році створено Пенсійний фонд України, який вперше узгодив заробітну плату із розміром допомоги, того ж року почала функціонувати Служба зайнятості населення. Під час проведення комплексних заходів соціального захисту населення продовжувався процес підвищення розмірів всіх видів соціальних виплат, розширилось коло осіб, які користуються матеріальною підтримкою держави. Це було закріплено прийняттям цілого ряду законів («Про зайнятість населення», «Про мінімальний споживчий бюджет», «Про основи захищеності інвалідів», «Про статус і соціальний захист громадян, що постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» та інші).

Система соціального захисту включає три суб'єкти:

- державу (основний інститут політичної системи, що здійснює управління суспільством, охорону його економічної та соціальної сфери, культури. Державу відрізняє, по-перше, наявність органів, що здійснюють верховну владу, яка поширюється на все населення; по-друге, наявність права – сукупності загально-обов'язкових правил поведінки, встановлених або санкціонованих державою; по-третє, наявність певної території, на яку поширюється влада, юрисдикції держави);

- юридичних осіб (організація, суб'єкт права, здатний від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки та самостійно брати участь у правовідносинах, бути позивачем та відповідачем у суді. В Україні організація визнається юридичною особою виключно після проведення її державної реєстрації та внесення до Єдиного державного реєстру);

- громадян (громадянин України – особа, яка набула громадянство України в порядку, передбаченому законами України та міжнародними договорами України).

Частина заходів системи соціального захисту стосується усіх членів суспільства, а частина адресована окремим соціальним групам.

Перша група заходів:

- забезпечення кожній особі можливості застосування своїх здібностей і отримання доходу;
- визначення офіційного прожиткового мінімуму;
- захист інтересів споживачів;
- індексація доходів.

Друга група заходів соціального захисту стосується окремих груп населення, зокрема безробітних, пенсіонерів, інвалідів, ветеранів праці та військової служби, сімей з дітьми, дітей-сиріт, вимушених переселенців та біженців, що зазнали впливу катастроф (повені, землетруси, засухи тощо).

Система соціального захисту ґрунтується на таких принципах, як:

- всезагальність;
- доступність;
- різноманітність видів забезпечення;
- адекватність рівню розвитку економіки країни.

У системі соціального захисту населення найважливішим елементом є соціальне страхування.

Розвиток страхового ринку і використання його в інтересах сталого розвитку національної економіки в умовах її інтеграції у світове економічне співтовариство та посилення процесів глобалізації є важливим компонентом національної безпеки.

Соціальне страхування – це система прав, обов’язків і гарантій, яка передбачає надання соціального захисту, що включає матеріальне забезпечення громадян у разі хвороби, повної, часткової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття в незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків власником або уповноваженим органом, громадянами, а також бюджетних та інших джерел.

В Україні сформувалися такі види соціального страхування:

- 1) пенсійне страхування;
- 2) страхування у зв’язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням і похованням;
- 3) страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності;
- 4) страхування на випадок безробіття.

Пенсійне страхування – це гарантована державою система заходів щодо забезпечення громадян у старості, на випадок хвороби, втрати працездатності; одна із основних форм соціального захисту, в основі якої лежить страховий метод, тобто внесення в особливі фонди обов’язкових платежів суб’єктами підприємницької діяльності, незалежно від форм власності і видів господарської діяльності, та особами найманої праці, які працюють на умовах трудового договору, й використання державою цих коштів для матеріального забезпечення громадян.

Загальнообов’язкове державне соціальне страхування у зв’язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням і похованням, передбачає матеріальне забезпечення громадян у зв’язку з втратою заробітної плати (доходу) внаслідок тимчасової втрати працездатності (включаючи догляд за хворою дитиною, дитиною-інвалідом, хворим членом сім’ї), вагітності та пологів, догляду за малолітньою дитиною, часткову компенсацію витрат, пов’язаних із народженням дитини, смертю застрахованої особи або членів її сім’ї, а також надання соціальних послуг за

рахунок бюджету Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності.

Страхування від нещасного випадку є самостійним видом загальнообов'язкового державного соціального страхування, за допомогою якого здійснюється соціальний захист, охорона життя та здоров'я громадян у процесі їх трудової діяльності. Завданнями страхування від нещасного випадку є: проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам на виробництві, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози здоров'ю застрахованих, викликаним умовами праці; відновлення здоров'я та працездатності потерпілих на виробництві від нещасних випадків або професійних захворювань; відшкодування матеріальної та моральної шкоди застрахованим і членам їхніх сімей.

Загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття – система прав, обов'язків і гарантій, яка передбачає матеріальне забезпечення на випадок безробіття з незалежних від застрахованих осіб обставин та надання соціальних послуг.

Для удосконалення системи соціального страхування в Україні необхідно: удосконалити систему правового забезпечення розвитку ринку соціального страхування та державного регулювання і нагляду за діяльністю його учасників; впровадити стимулюючу податкову політику на підприємствах; створити економічну основу забезпечення відшкодування основних фінансових ризиків, що вимагає встановлення обґрунтованого розміру тарифів страхових внесків, поступового перетворення страхових фондів у фінансово-кредитні страхові компанії; створення сприятливих умов для розвитку добровільного страхування, в тому числі на комерційних засадах тощо.

15.6. Соціальний захист економічно активного населення

Економічно активне населення – це частина населення обох статей, яка протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг.

Кількісно економічно активне населення складається з:

- чисельності зайнятих економічною діяльністю;
- чисельності безробітних, до яких відносять чітко визначені групи людей.

Зайняті економічною діяльністю – це особи у віці 15 – 70 років, які виконують роботи за винагороду за наймом на умовах повного або неповного робочого часу, працюють індивідуально (самостійно) або в окремих громадян-роботодавців, на власному (сімейному) підприємстві, безоплатно працюючі члени домашнього господарства, зайняті в особистому підсобному сільському господарстві, а також тимчасово відсутні на роботі. Зайнятими вважаються особи, які працювали протягом тижня не менше 4 годин (в особистому підсобному господарстві – не менше 30 годин) незалежно від того, була це постійна, тимчасова, сезонна, випадкова чи інша робота.

Безробітні – це особи у віці 15 – 70 років (як зареєстровані, так і незареєстровані в державній службі зайнятості), які одночасно задовольняють такі умови:

- не мають роботи (прибуткового заняття);
- шукають роботу;
- намагаються організувати власну справу;
- готові приступити до роботи протягом наступних двох тижнів.

До цієї категорії належать також особи, що навчаються за направленнями служби зайнятості, знайшли роботу і чекають відповіді або готуються до неї приступити, але в цей час ще не працюють.

Соціальний захист економічно активного населення здійснюється за такими напрямками: регулювання державою ринку праці; соціальний захист у разі настання безробіття; соціальний захист у разі настання нещасних випадків на виробництві.

Основними напрямками державної політики у сфері зайнятості населення є:

- 1) створення умов для розвитку економіки та сприяння створенню нових робочих місць;
- 2) задоволення попиту пріоритетних галузей економіки у висококваліфікованих працівниках;
- 3) посилення мотивації до легальної і продуктивної праці;
- 4) активізація підприємницької ініціативи та самостійної зайнятості населення;
- 5) удосконалення системи професійного навчання з урахуванням інтересів особистості, потреб економіки та ринку праці;

6) сприяння підприємствам, установам та організаціям незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання у професійному розвитку працівників;

7) збалансування попиту і пропонування щодо обсягу та рівня кваліфікації робочої сили на ринку праці шляхом системного прогнозування потреб економіки;

8) сприяння зайнятості громадян;

9) забезпечення створення рівних можливостей для реалізації суб'єктами господарювання інфраструктурних проєктів та цільових програм, що фінансуються за рахунок державних коштів;

10) координація та контроль діяльності суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні;

11) повернення безробітних до продуктивної зайнятості;

12) міжнародне співробітництво у сфері забезпечення соціального захисту громадян України, які працюють за кордоном;

13) взаємодія органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, роботодавців та професійних спілок з метою забезпечення повної та продуктивної вільно обраної зайнятості, зокрема здійснення заходів щодо сприяння зайнятості населення;

14) забезпечення ефективного та цільового використання коштів, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення;

15) здійснення заходів, що сприяють зайнятості громадян, які недостатньо конкурентоспроможні на ринку праці;

16) заохочення роботодавців, які зберігають діючі та створюють нові робочі місця насамперед для громадян, які недостатньо конкурентоспроможні на ринку праці;

17) забезпечення співпраці центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, інших посередників з працевлаштування та установ соціальної, професійної і трудової реабілітації інвалідів, центрів соціальних служб для молоді;

18) захист внутрішнього ринку праці шляхом регулювання залучення до роботи іноземних працівників.

Основними нормативними актами, згідно з якими здійснюється регулювання ринку праці в Україні, є Закон України «Про зайнятість населення» та Державна програма зайнятості. У цьому Законі надано визначення категорії зайнятості населення, права громадян у виборі виду діяльності, статусу безробітних, визначені право на допомогу по безробіттю, додаткові гарантії для окремих категорій населення, основні завдання служби зайнятості, механізм формування та використання фонду сприяння зайнятості населення, роль підприємств, установ і організацій в реалізації державної політики зайнятості.

Основні функції регулювання ринку праці в Україні здійснюють Міністерство праці та Міністерство соціального захисту населення. Для реалізації програми зайнятості і забезпечення громадянам відповідних гарантій по всій території України створено державну службу зайнятості. До її обов'язків входить аналіз і прогнозування попиту та пропозиції на робочу силу, облік вільних робочих місць і громадян, які звертаються з питань працевлаштування, надання допомоги громадянам у професійній орієнтації, доборі роботи і працевлаштуванні та власникам підприємств – у доборі необхідних працівників; організація при потребі професійної підготовки і перепідготовки громадян; реєстрація безробітних і виплата допомоги по безробіттю; участь у підготовці територіальних програм зайнятості та заходів щодо захищеності різних груп населення від безробіття.

Певні функції з регулювання ринку праці виконує Міністерство економічного розвитку, ЗЕД та торгівлі, департаменти економіки місцевих державних адміністрацій. Вони здійснюють аналіз і прогноз чисельності населення, трудових ресурсів та ринку праці, в складі індикативних планів розробляють зведений баланс трудових ресурсів, зведений баланс ринку праці, заходи щодо забезпечення зайнятості та соціального захисту населення.

Наприклад, як показують дані Державної служби зайнятості України (ДСЗУ), протягом трьох останніх років рівень економічної активності населення України у віці 15–70 років, як і його абсолютна чисельність, потроху скорочується. А за даними Державної служби статистики (Держстату) України та Пенсійного фонду України, чисельність зайнятого населення у віці 15–70 років у I півріччі 2017 р. становила 16,1 млн. осіб (у I півріччі 2016 р. – 16,2 млн. осіб). Рівень зайнятості становив 56,0% (у I півріччі 2016 р. – 56,2%). Зокрема, у міських поселеннях цей показник становив 56,9%, а у сільській місцевості – 54,0%. Рівень зайнятості серед чоловіків

був вище ніж серед жінок, відповідно 61,1% та 51,4%. Найвищий рівень зайнятості спостерігався у м. Києві (61,6%), Харківській (60,5%), Київській (58,3%) та Дніпропетровській (57,9%) областях, а найнижчий – у Волинській (48,8%), Донецькій (49,5%) та Тернопільській (50,8%) областях [24].

Держава гарантує у сфері зайнятості:

- 1) вільне обрання місця застосування праці та виду діяльності, вільний вибір або зміну професії;
- 2) одержання заробітної плати (винагороди) відповідно до законодавства;
- 3) професійну орієнтацію з метою самовизначення та реалізації здатності особи до праці;
- 4) професійне навчання відповідно до здібностей та з урахуванням потреб ринку праці;
- 5) підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями;
- 6) безоплатне сприяння у працевлаштуванні, обранні підходящої роботи та одержанні інформації про ситуацію на ринку праці та перспективи його розвитку;
- 7) соціальний захист у разі настання безробіття;
- 8) захист від дискримінації у сфері зайнятості, необґрунтованої відмови у найманні на роботу і незаконного звільнення;
- 9) додаткове сприяння у працевлаштуванні окремих категорій громадян.

Кожен має право на соціальний захист у разі настання безробіття, що реалізується шляхом:

- 1) участі в загальнообов'язковому державному соціальному страхуванні на випадок безробіття, яке передбачає матеріальне забезпечення на випадок безробіття;
- 2) надання безоплатних соціальних послуг, зокрема, інформаційно-консультаційних та профорієнтаційних, професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації з урахуванням попиту на ринку праці, сприяння у працевлаштуванні, зокрема, шляхом фінансової підтримки самозайнятості та реалізації підприємницької ініціативи відповідно до законодавства;
- 3) надання особливих гарантій працівникам, які втратили роботу у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці;

4) надання додаткової гарантії зайнятості окремим категоріям населення, які не здатні на рівних умовах конкурувати на ринку праці.

Допомога по безробіттю, у тому числі одноразова її виплата для організації безробітними підприємницької діяльності, надається застрахованим та незастрахованим особам, визнаним у встановленому порядку безробітними. Порядок реєстрації, перереєстрації та ведення обліку громадян, які шукають роботу, і безробітних затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 14.02.2007 р. № 219, Порядок надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітними підприємницької діяльності, затверджено Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 20.11.2000 р. № 307.

Статусу безробітного може набути особа працездатного віку до призначення пенсії (зокрема на пільгових умовах або за вислугу років), яка через відсутність роботи не має заробітку або інших передбачених законодавством доходів, готова та здатна приступити до роботи. Статус безробітного надається цим особам за їх особистою заявою у разі відсутності підходящої роботи з першого дня реєстрації у територіальних органах центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції (центр зайнятості), незалежно від зареєстрованого місця проживання чи місця перебування.

Допомога по безробіттю призначається центрами зайнятості за місцем перебування безробітного на обліку і виплачується в установленому порядку через банківські установи.

Допомога по безробіттю призначається на підставі особистої заяви безробітного, довідки (довідок) про середню заробітну плату (дохід) за останнім місцем (кількома місцями) роботи чи служби, трудової книжки, військового квитка, копії цивільно-правового договору та пред'явленням (за наявності) свідоцтва про загальнообов'язкове державне соціальне страхування, паспорта або іншого документа, що посвідчує особу.

Станом на 1 вересня 2017 року на одне вільне робоче місце претендували 4 безробітних (станом на відповідну дату 2016 року – 7 осіб).

За січень-серпень 2017 року кількість осіб, працевлаштованих за сприяння державної служби зайнятості, зросла на 40 тис., або на 8%, і склало 537 тис. у порівнянні з відповідним періодом 2016 року. При цьому 43% з них були працевлаштовані оперативно без надання статусу безробітного.

У прес-службі повідомили, що кількість роботодавців, які співпрацювали з центрами зайнятості у січні-серпні 2017 року, зросла на 13% і склала 144 тис. При цьому кількість вакансій у базі даних Державної служби зайнятості збільшилася на 16% — до 722,7 тис. [23].

Згідно з п. 1 ст. 23 Закону України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» застраховані особи, визнані в установленому порядку безробітними, страховий стаж яких протягом 12 місяців, що передували реєстрації особи як безробітної, становить не менше ніж шість місяців за даними Державного реєстру загальнообов’язкового державного соціального страхування, мають право на допомогу по безробіттю залежно від страхового стажу. Розмір цієї допомоги визначається у відсотках до їхньої середньої заробітної плати (доходу), визначеної відповідно до Порядку обчислення середньої заробітної плати (доходу) для розрахунку виплат за загальнообов’язковим державним соціальним страхуванням, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.09.2001 р. № 1266, залежно від страхового стажу: до двох років – 50 %, від двох до шести років – 55 %, від шести до 10 – 60 %, понад 10 років – 70 %.

Допомога по безробіттю виплачується залежно від тривалості безробіття у відсотках до визначеного розміру: перші 90 календарних днів – 100 %, упродовж наступних 90 календарних днів – 80 %; у подальшому – 70 %.

Допомога по безробіттю не може перевищувати чотирикратного розміру прожиткового мінімуму, для працездатних осіб, установленого Законом.

Застраховані особи, визнані в установленому порядку безробітними, які протягом 12 місяців, що передували реєстрації особи як безробітної, за даними Державного реєстру загальнообов’язкового державного соціального страхування мають страховий стаж менше шести місяців або звільнені з останнього місця роботи з підстав, передбачених пунктами 3, 4, 7 і 8 статті 40 (п. 3 – систематичне невиконання працівником без поважних причин обов’язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення; п. 4 – прогул (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин; п. 7 – поява на роботі в нетверезому стані, у стані на-

ркотичного або токсичного сп'яніння; п. 8 – вчинення за місцем роботи розкрадання), статтями 41 (додаткові підстави розірвання трудового договору з працівником) і 45 (розірвання трудового договору з керівником на вимогу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника)) Кодексу законів про працю України, молодь, яка закінчила або припинила навчання, звільнилась з військової або невійськової служби, мають право на допомогу по безробіттю у мінімальному розмірі. Мінімальний розмір встановлюється Правлінням Фонду.

Виплата допомоги по безробіттю особам, які звільнилися з останнього місця роботи за власним бажанням без поважних причин, починається з 91-го календарного дня.

Загальна тривалість виплати допомоги по безробіттю не може перевищувати 360 календарних днів протягом 2 років. Для осіб передпенсійного віку (за 2 роки до настання права на пенсію) тривалість виплати допомоги по безробіттю не може перевищувати 720 календарних днів, для осіб, які шукають роботу вперше, та інших незастрахованих осіб – 180 календарних днів.

Страхування від нещасного випадку здійснює Фонд соціального страхування від нещасних випадків – некомерційна самоврядна організація.

Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сферах трудових відносин, соціального захисту населення, здійснює державний нагляд у галузі загальнообов'язкового державного соціального страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, у частині забезпечення відповідності чинному законодавству рішень правління Фонду соціального страхування від нещасних випадків.

Страховими виплатами є грошові суми, які Фонд соціального страхування від нещасних випадків виплачує застрахованому чи особам, які мають на це право, у разі настання страхового випадку. Фінансування Фонду соціального страхування від нещасних випадків здійснюється за рахунок внесків роботодавців: для підприємств – з віднесенням на валові витрати виробництва, для бюджетних установ та організацій – з асигнувань, виділених на їх утримання та забезпечення; капіталізованих платежів, що надійшли у випадках ліквідації страхувальників у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України; прибутку, одержаного від тимчасово вільних коштів Фонду на депозитних рахунках; коштів, що надійшли від стягнення штра-

фів і пені із страхувальників та їх посадових осіб; добровільних внесків та інших надходжень, отримання яких не суперечить законодавству.

Працівники не несуть ніяких витрат на страхування від нещасного випадку. Кошти на здійснення страхування від нещасного випадку не включаються до складу Державного бюджету України та використовуються виключно за їх прямим призначенням.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Чим відрізняється вільна ринкова економіка від соціальної ринкової економіки?
2. У чому полягає принцип соціальної справедливості?
3. Які соціальні нормативи Ви знаєте?
4. Як Ви розумієте принцип соціального партнерства при формуванні державних соціальних стандартів?
5. З яких елементів складається система соціального захисту населення України?

ТЕСТИ

1. *Яке твердження не підходить до поняття «вільна ринкова економіка»?*
 - а) приватна власність на засоби виробництва;
 - б) ціноутворення шляхом державного регулювання на окремі товари;
 - в) діяльність на принципах економії ресурсів.
2. *Сутність якої категорії відображає наступне визначення: «це соціально-економічний устрій, економічну основу якого становить ринок, але він не може розв'язати багатьох соціальних проблем, а тому вдається до послуг держави»?*
 - а) вільна ринкова економіка;
 - б) соціальна справедливість;
 - в) соціальна ринкова економіка;
 - г) соціальний захист.
3. *Сутність якої категорії відображає наступне визначення: «це наявність рівних можливостей для реалізації своїх здібностей і задоволення соціально-економічних потреб для окремих індивідів, трудових колективів, соціальних верств і груп залежно від рівня розвитку технологічного способу виробництва»?*

- а) вільна ринкова економіка;
- б) соціальна справедливість;
- в) соціальна ринкова економіка;
- г) соціальна робота.

4. Вартісна величина достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження її здоров'я набору продуктів харчування, а також мінімального набору непродовольчих товарів та мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості – це:

- а) державні соціальні стандарти;
- б) нормативи витрат;
- в) прожитковий мінімум;
- г) державні соціальні гарантії.

5. Встановлені законами мінімальні розміри оплати праці, доходів громадян, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги, розміри інших видів соціальних виплат, встановлені законами та іншими нормативно-правовими актами, які забезпечують рівень життя не нижчий від прожиткового мінімуму – це:

- а) державні соціальні стандарти;
- б) нормативи витрат;
- в) прожитковий мінімум;
- г) державні соціальні гарантії.

6. Які державні соціальні гарантії не належать до основних?

- а) мінімальний розмір заробітної плати ;
- б) стипендії учням професійно-технічних та студентам вищих державних навчальних закладів;
- в) мінімальний розмір пенсії за віком;
- г) неоподатковуваний мінімум доходів громадян.

7. Які державні соціальні гарантії не належать до основних?

- а) мінімальний розмір заробітної плати ;
- б) мінімальний розмір пенсії за віком;
- в) індексація доходів населення;
- г) неоподатковуваний мінімум доходів громадян

8. Який елемент системи соціального захисту мається на увазі у виразі «сукупність освітньо-виховних установ, що функціонують у державі,

зв'язок між ними і загальні принципи, на основі яких ці установи працюють»:

- а) пенсії ;
- б) державна система освіти;
- в) програма допомоги сім'ям з дітьми;
- г) охорона здоров'я .

9. Який елемент системи соціального захисту мається на увазі у виразі «надання державної грошової допомоги з урахуванням складу сім'ї, її доходів та віку дітей, забезпечення пріоритету державної допомоги сім'ям з дітьми у загальній системі соціального захисту населення»:

- а) охорона здоров'я ;
- б) пенсії ;
- в) житлові субсидії;
- г) програма допомоги сім'ям з дітьми.

10. Який напрям соціального захисту економічно активного населення мається на увазі у виразі «балансування попиту та пропозиції робочої сили»?

- а) соціальний захист від нещасних випадків;
- б) регулювання державою ринку праці;
- в) соціальний захист у разі безробіття.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. За допомогою наведеного семантичного диференціалу проведіть аналіз пенсійного забезпечення в Україні. Зробіть відповідні висновки.

Таблиця – Семантичний диференціал оцінювання пенсійного забезпечення

Показник	Бали					Показник
	1	2	3	4	5	
Низька задоволеність розміром пенсії						Висока задоволеність виплати пенсії
Затримки у виплаті пенсій						Регулярність виплат пенсій
Складність коригування розміру пенсії						Гнучкий механізм коригування розміру пенсій
Низький рівень мотивації працюючих пенсіонерів						Високий рівень мотивації працюючих пенсіонерів
Негативне ставлення до пенсійної реформи						Позитивне ставлення до пенсійної реформи

Задача 2. Назвіть основні проблеми соціального захисту економічно активного населення України на сьогодні. Які причини цих проблем Ви можете привести? Проведіть аналіз причинно-наслідкових зв'язків між причинами за допомогою методу логіко-змістовного моделювання.

Задача 3. За допомогою семантичного диференціалу (див. табл.) оцініть рівень організації соціального захисту безробітних в Україні. Наведіть аргументи, якими Ви керувалися при оцінюванні показників.

Таблиця – Семантичний диференціал оцінювання соціального захисту безробітних

Показник	Бали					Показник
	1	2	3	4	5	
Складність оформлення допомоги						Простота оформлення допомоги
Відсутність допомоги в пошуку роботи						Допомога в пошуку роботи
Відсутність можливості перекваліфікації						Можливість перекваліфікації
Недоступність юридичної консультації						Доступність юридичної консультації
Відсутність психологічної допомоги						Наявність психологічної допомоги

Задача 4. За допомогою семантичного диференціалу (див. табл.) проведіть оцінювання соціального захисту інвалідів. Аргументуйте свої оцінки.

Таблиця – Семантичний диференціал оцінювання соціального захисту інвалідів

Показник	Бали					Показник
	1	2	3	4	5	
Недоступність медичного обслуговування						Доступність медичного обслуговування
Низький рівень ергономічності транспорту						Високий рівень ергономічності транспорту
Низька якість обслуговування соціальними працівниками						Висока якість обслуговування соціальними працівниками
Незначна кількість пільг						Значна кількість пільг
Недоступність юридичної консультації						Доступність юридичної консультації

Задача 5. За допомогою наведеного в таблиці семантичного диференціалу проведіть оцінювання соціального захисту багатодітних сімей в Укра-

їні. Наведіть фактори, які позитивно та негативно впливають на організацію соціального захисту багатодітних сімей. Зробіть відповідні висновки.

Таблиця – Семантичний диференціал оцінювання соціального захисту багатодітних сімей

Показник	Бали					Показник
	1	2	3	4	5	
Обмежена кількість пільг						Велика кількість пільг
Складність оформлення допомоги						Простота оформлення допомоги
Низька задоволеність виплатами						Висока задоволеність виплатами
Затримка виплат						Своєчасність виплат
Недоступність юридичної консультації						Доступність юридичної консультації

ГЛОСАРІЙ

Соціальна економіка – це сукупність соціально-економічних стосунків між людьми, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і послуг за умови обмежених ресурсів.

Соціальна справедливість – це одна з найважливіших цінностей життя суспільства, що передбачає урівноваженість прав і обов’язків громадян, а також інтересів суспільства, колективу та окремої особи; це наявність рівних можливостей для реалізації своїх здібностей і задоволення соціально-економічних потреб для окремих індивідів, трудових колективів, соціальних верств і груп залежно від рівня розвитку технологічного способу виробництва (передусім від продуктивних сил).

Економічний порядок – це правила, що регулюють організаційну структуру економіки; здійснення економічних процесів; дію сукупності інститутів, відповідальних за управління економікою та надання їй конкретної організаційної форми.

Соціальний порядок – це сукупність інститутів і норм, які визначають соціальний стан громадян та окремих груп населення, а також соціальні стосунки між членами суспільства.

Державні соціальні стандарти – встановлені законами, іншими нормативно-правовими актами соціальні норми і нормативи або їх комплекс, на базі яких визначаються рівні основних державних соціальних гарантій.

Державні соціальні гарантії – встановлені законами мінімальні розміри оплати праці, доходів громадян, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги, розміри інших видів соціальних виплат, встановлені законами та іншими нормативно-правовими актами, які забезпечують рівень життя не нижчий від прожиткового мінімуму.

Прожитковий мінімум – вартісна величина достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження її здоров'я набору продуктів харчування, а також мінімального набору непродовольчих товарів та мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості.

Соціальні норми і нормативи – показники необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг та забезпечення освітніми, медичними, житлово-комунальними, соціально-культурними послугами.

Нормативи витрат (фінансування) – показники поточних і капітальних витрат з бюджетів усіх рівнів на забезпечення задоволення потреб на рівні, не нижчому від державних соціальних стандартів і нормативів.

Соціальний захист – це система економічних, соціальних та організаційних заходів, які здійснюються державою для підтримки незахищених верств населення – пенсіонерів, інвалідів, ветеранів війни, багатодітних сімей та інших малозабезпечених громадян.

Соціальне страхування – це система прав, обов'язків і гарантій, яка передбачає надання соціального захисту, що включає матеріальне забезпечення громадян у разі хвороби, повної, часткової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття в незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків власником або уповноваженим органом, громадянами, а також бюджетних та інших джерел.

Пенсійне страхування – це гарантована державою система заходів щодо забезпечення громадян у старості, на випадок хвороби, втрати працездатності; одна із основних форм соціального захисту, в основі якої лежить страховий метод, тобто внесення в особливі фонди обов'язкових платежів суб'єктами підприємницької діяльності, незалежно від форм власності і видів господарської діяльності, та особами найманої праці, які працюють на

умовах трудового договору, й використання державою цих коштів для матеріального забезпечення громадян.

Економічно активне населення – це частина населення обох статей, яка протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 28 грудня 2007 р. № 107–VI.

2. Закон України «Про зайнятість населення» (Відомості Верховної Ради, 2013, № 24, ст.243).

3. Гринів Л. С. Національна економіка : навч. посіб. / Гринів Л. С. , Кічурчак М. В. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 464 с.

4. Фединець Н. І. Соціологія ринку : навч. посіб. / Фединець Н. І., Миرونюк Ю. Б., Гонська М.Р. – Львів : Видавництво ЛКА, 2011. – 226 с.

5. Зеркалов Д. В. Охорона праці в галузі: загальні вимоги : навч. посіб. / Зеркалов Д. В. – К. : «Основа», 2011 – 551 с.

6. Кліменко О. М. Соціальна економіка : навч. посіб. / О. М. Кліменко, М. А. Мащенко. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 148 с.

7. Шевченко О. О. Соціальна економіка : навч. посіб. / О. С. Шевченко. – Краматорськ : ДДМА, 2008. – 59 с.

8. Удотова Л. Ф. Соціальна статистика : підручник / Л. Ф. Удотова. – Київ : КНЕУ, 2002. – 376 с.

9. Кілей Ю. Г. Соціальна статистика : навч. посіб. / Ю. Г. Кілей. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. – 239 с.

10. Бурова Н. В. Социальная статистика : учеб. пособ. / Н. В. Бурова, Э. К. Васильева, И. И. Елисеева. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 479 с.

11. Бабич К. Е. Социальная статистика : конспект лекций / К. Е. Бабич. – Харьков : ХГЭУ, 2003. – 59 с.

12. Іванісов О. В. Демографія : конспект лекцій / Іванісов О. В. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 150 с.

13. Назарова Г. В. Демографія : навч. посіб. / Г. В. Назарова, О. В. Іванісов, О. Ф. Доровської. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 218 с.

14. Ларка Л.С. Аналіз системи соціального захисту населення / Л. С. Ларка // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехні-

чний інститут» (економічні науки). – Харків: НТУ «ХП». – 2016. – № 28 (1200) – С. 115 – 119.

15. Ларка Л.С. Соціальний аспект демографічної політики України / Л.С. Ларка, К. П. Нелюб // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Тези доповідей XXIV міжнародної науково-практичної конференції, Ч.ІІІ (18-20 травня 2016р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХП». – С. 203.

16. Ларка Л.С. Принципи формування державних соціальних стандартів і нормативів / Л.С. Ларка // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Тези доповідей XXІІІ міжнародної науково-практичної конференції, Ч.ІІІ (20-22 травня 2015р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХП». , С. 173.

17. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / І. Д. Зверева, О. В. Безпалько, О. І. Янкович. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 254 с.

18. Соціальна робота : навч. посіб. / Т. В. Семигін, І.М. Григ. – К. : Києво-Могилянська академія, 2004 – 178 с.

19. Пенсійна реформа в Україні : напрями реалізації : кол. монографія / Е. М. Лібанов. – К. : Ін-т демографії та соц. дослідж., 2010. – 269 с.

20. Руженський М. М. Система соціального захисту населення у транзитивному суспільстві : монографія / М.М. Руженський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2005. – 383 с.

21. Кравченко М. В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики : методологія та практика : монографія / М. В. Кравченко. – К. : Інформ.-аналіт. агентство, 2012. – 451 с.

22. Слабковський Ю. М. Соціальна економіка: стратегія управління господарською структурою в умовах глобалізації світових ринків / Слабковський Ю. М. – Київ : Юрка Любченко, 2015. – 395 с.

23. Інтернет-ресурс: Державна служба зайнятості рапортує про скорочення кількості безробітних в країні, вважаючи це своєю заслугою. Режим доступу: <http://qha.com.ua/ua/ekonomika/2017-roku-riven-bezrobittya-v-ukraini-vidchutnoznizivsya/21165/>.

24. Інтернет-ресурс: Кулицький С. Проблеми розвитку ринку праці в Україні. Режим доступу: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3188:rinok-pratsi-v-ukrajini&catid=8&Itemid=350.

Розділ 16. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ

16.1. Сутність та завдання державного регулювання економіки

Державне регулювання економіки (ДРЕ) – це система знань про сутність, закономірності дії та правила застосування типових методів і засобів впливу держави на хід соціально-економічного розвитку, спрямованих на досягнення цілей державної економічної політики.

ДРЕ є складовою процесу відтворення. Його об'єктивна необхідність пояснюється потребою подолання вад ринкового саморегулювання та виконання економічних функцій держави. Зазначимо, що державне регулювання економіки є чистим суспільним товаром, споживачами якого є всі члени суспільства, об'єкти господарювання, громадські організації тощо. Такий товар перетворюється в суспільне благо в тому випадку, коли державне регулювання забезпечує економічну ефективність і соціальну справедливість.

Структура цілей є не що інше, як сукупність завдань та напрямків їх реалізації державою в ринковій економіці з метою забезпечення ефективності, стабільності та справедливості за принципом «не заважай ринку».

З цього приводу існують різні думки і підходи. Зокрема, американські вчені Кемпбелл Р. Макконнелл і Стенлі Л. Брю, визначаючи межі діяльності держави, виділяють п'ять основних цілей:

- 1) забезпечення правової бази, що сприяє ефективному функціонуванню ринкової системи;
- 2) захист конкуренції;
- 3) перерозподіл доходів і багатства;
- 4) корегування розподілу ресурсів з метою зміни структури національного продукту;
- 5) стабілізація економіки, тобто контроль за рівнем зайнятості та інфляції, а також стимулювання економічного зростання.

У вітчизняній літературі, залежно від уподобань авторів, існує безліч варіацій тлумачення цих цілей. Не вдаючись до конкретного аналізу цих різних позицій, узагальнено можна виділити чотири основних групи завдань держави у ринковій економіці:

- економічне зростання;
- високий рівень зайнятості;
- стабільність цін;
- зовнішньоекономічна рівновага.

В науковій літературі їх називають «магічним квадратом», оскільки досягнення таких цілей одночасно є доволі проблематичним.

Так, наприклад, держава за рахунок збільшення державних витрат може стимулювати зростання економіки, і не варто боятися зростання держборгу, якщо це відбувається в допустимих межах. Згідно з рекомендаціями ЄС, «небезпечним» вважається розмір держборгу понад 60% ВВП, у всіх інших випадках рівень держборгу можна вважати допустимим. Тому зростання українського сукупного державного боргу з 40,1% до ВВП – на 01.01.2014 р до 81% ВВП – на 01.01.2017 р виглядає «небезпечним» і застосування в Україні кейнсіанського постулату про збільшення державних витрат за рахунок зростання державного боргу тепер є небажаним, так як краще не переступати межу боргового "неповернення". Тобто тут спостерігається конфлікт цілей. З одного боку зростання економіки за рахунок збільшення державних витрат, а з іншого – ризику зростання інфляції.

З точки зору виконуваних функцій державний вплив на економіку включає в себе:

- законотворчість – розробку і прийняття правових норм господарської діяльності;
- адміністрування – створення і припинення діяльності суб'єктів господарювання;
- інформування господарюючих суб'єктів про економічну ситуацію і можливу її зміну в майбутньому при розробці прогнозів та індикативних планів як країни в цілому, так і окремих її територій;
- регулювання економічної діяльності регіонів, галузей і великих підприємств в загальнонаціональних цілях;
- контроль за поточною діяльністю підприємств з метою запобігання порушень існуючого законодавства.

Належне виконання економічних функцій державою дозволяє забезпечити національну безпеку країни, складовими якої є:

Економічна безпека – це здатність національної економіки забезпечити стабільний розвиток виробництва в державі з метою оздоровлення її головних потреб. Вона охоплює такі різновиди безпеки, як фінансова, енергетична, техніко-технологічна, продовольча і ін.

Фінансова безпека передбачає захищеність фінансових інтересів держави та інших суб'єктів господарювання. Саме вона тісно пов'язана з іншими складовими економічної безпеки, від її рівня залежить інвестиційний

клімат в державі.

Енергетичну безпеку відображає захищеність держави (суб'єктів господарювання, регіонів, населення) від дефіциту енергії та її ціни на внутрішньому ринку. Вона залежить від кількості імпортованих енергоносіїв та країн-експортерів, енергомісткості виробництва, розвитку національного паливно-енергетичного комплексу, його технічного та технологічного рівня і, відповідно, собівартості енергії.

Технічна і технологічна безпека – це здатність держави забезпечити розробку і впровадження новітніх технологій для випуску конкурентоспроможної продукції. Її рівень залежить від державної підтримки фундаментальної і галузевої науки, орієнтованості на ресурсо- і енергозберігаючі технології, вихід на закордонні ринки. Від фінансової та техніко-технологічної безпеки залежить безпека військово-економічна. Вона обумовлена рівнем розвитку військово-промислового комплексу (ВПК), який повинен задовольняти потреби армії на рівні раціональної оборонної достатності та забезпечити експорт продукції військового призначення.

Продовольча безпека передбачає забезпечення населення країни високоякісними продуктами харчування, гарантоване достатнє харчування (в разі стихійного лиха, війни, блокади з боку інших держав). Продовольча безпека залежить від стану національного агропромислового комплексу і його підтримки державою, земельного законодавства, форм власності та господарювання, а також платоспроможності населення. Вона зумовлює як стабільність, так і якість генофонду націй.

Державне регулювання економіки здійснюється державними органами. У демократичному, правовому суспільстві державна влада базується на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу і судову.

Главою держави є Президент України, законодавчу владу здійснює Верховна Рада України, виконавчу – Кабінет Міністрів України, інші центральні органи виконавчої влади (міністерства, державні комітети, центральні органи державної виконавчої влади зі спеціальним статусом), місцеві державні адміністрації. Судову владу здійснюють Конституційний Суд України, загальні та арбітражні суди. Функції, права та обов'язки державних органів України окреслені Конституцією та законами України, іншими нормативно-правовими актами.

Конкретні напрями, засоби, методи, масштаби ДРЕ визначаються характером і гостротою соціально-економічних проблем у країні в конкретний

період, тобто ДРЕ має гнучко реагувати на зміни, які відбуваються в економіці. Найбільш, агрегованим об'єктом ДРЕ є економічна система держави.

Об'єктами державного регулювання економіки є також: економічні підсистеми (економіка регіонів, народногосподарських комплексів, галузей; сектори економіки; стадії відтворення); соціально-економічні процеси (економічні цикли, демографія, зайнятість, інфляція, науково-технічний прогрес, екологія, кон'юнктура тощо); відносини (кредитні, фінансові, зовнішньоекономічні тощо); ринки (товарів, послуг, інвестицій, цінних паперів, валюти, фондів, капіталів тощо).

Суб'єктом державного регулювання економіки є держава в особі державних органів (президента, парламенту, уряду, центрального банку, місцевих адміністрацій). Для розв'язання складних соціально-економічних проблем, всебічного врахування приватних, колективних та суспільних інтересів і формування доцільних рішень держава може залучати наукові установи, політичні партії, релігійні та громадські організації.

Методи державного регулювання економіки – це способи впливу держави на сферу підприємництва, інфраструктуру ринку, некомерційний сектор економіки з метою створення умов їх ефективного функціонування відповідно до напрямів державної економічної політики. Кожен метод ґрунтується на використанні сукупності інструментів (регуляторів, важелів).

Методи ДРЕ класифікуються за двома ознаками: за формами та засобами впливу.

За формами розрізняють методи прямого та непрямого впливу.

Методи прямого впливу безпосередньо впливають на функціонування суб'єктів ринку. Такий безпосередній вплив справляється за допомогою інструментів адміністративно-правового характеру, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання, економічних інструментів прямого впливу. Останні спрямовано на регулювання темпів зростання та структури економіки, обсягів виробничого та невиробничого споживання, масштабів діяльності суспільного сектора економіки тощо.

Основними інструментами прямого державного регулювання є: нормативно-правові акти, макроекономічні плани та цільові комплексні програми, державні замовлення, централізовано встановлені ціни, нормативи, ліцензії, державні бюджетні витрати, ліміти тощо.

Методи непрямого впливу регламентують поведінку суб'єктів ринку опосередковано через створення певного економічного середовища, яке

змушує їх діяти в потрібному державі напрямі. Опосередковане регулювання – це вплив на економічні інтереси. Держава реалізує свої рішення на підставі мотивації. У цьому контексті мотивація – це процес спонукання суб'єктів ринку до діяльності в напрямі державних пріоритетів.

До методів непрямого впливу належать інструменти фіскальної, бюджетної, грошово-кредитної, інноваційної, інвестиційної, амортизаційної та інших напрямів економічної політики, а також методи морального переконання.

Залежно від засобів впливу виділяють правові, адміністративні, економічні та пропагандистські методи.

Правове регулювання – це діяльність держави щодо встановлення обов'язкових для виконання юридичних норм поведінки суб'єктів права. Необхідний у цьому разі примус забезпечується розвитком громадської свідомості та силою державної влади. Водночас юридичні норми мають бути зрозумілими людям, належно обґрунтованими, системно організованими і придатними до практичної реалізації.

Якість правового регулювання залежить від своєчасності, стабільності, повноти та внутрішньої узгодженості процесу формування юридичних норм законодавчими органами.

Основні форми правового регулювання економіки в Україні: Конституція та Закони України; укази й розпорядження Президента України; постанови та інші акти Верховної Ради, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів, нормативно-правові акти центральних органів (міністерств, відомств); нормативні акти місцевих державних адміністрацій, а також органів місцевого самоврядування.

Виключно Законами України визначаються: Державний бюджет України та бюджетна система України; система оподаткування, податки і збори; засади створення та функціонування фінансового, грошового, кредитного та інвестиційного ринків; статус національної валюти, а також статус іноземних валют на території України; порядок утворення й погашення державного внутрішнього і зовнішнього боргу; порядок випуску та обігу державних цінних паперів, їх види і типи; порядок утворення і функціонування вільних та інших спеціальних зон, що мають економічний чи міграційний режим, відмінний від загального. Адміністративне регулювання – це інструменти прямого впливу держави на діяльність суб'єктів ринку. Їх ознаки: прямий вплив державного органу або посадових осіб на дії вико-

навців через встановлення їх обов'язків, норм поведінки та давання команд (наказів, розпоряджень); безальтернативний вибір способів вирішення завдань, варіанта поведінки; обов'язковість виконання наказів, розпоряджень, відповідальність суб'єктів господарювання за ухилення від виконання наказів.

Адміністративні методи впливають з необхідності регулювати деякі види економічної діяльності з погляду захисту інтересів громадян, суспільства, природного середовища. В економічно розвинутих країнах вони відіграють другорядну роль. Їх використання є доцільним у випадку, коли ринковий механізм і економічні засоби ДРЕ виявляються недостатніми або діють надто повільно. Основними інструментами адміністративного регулювання є ліцензії, квоти, санкції, стандарти, державні замовлення, ціни. Застосування економічних методів ДРЕ дає змогу створювати економічні умови, які спонукають суб'єктів ринку діяти в необхідному для суспільства напрямі та одночасно зберегти право на вільний вибір своєї поведінки.

16.2. Бюджетне регулювання економіки

Ключовим інструментом державного регулювання економіки є бюджетна політика.

Державний бюджет – баланс доходів і витрат уряду, основний засіб проведення активної економічної політики держави.

Державний бюджет є основним фінансовим планом держави, який затверджується ВР і мають статус закону. Через бюджет мобілізуються фінансові ресурси, необхідні для подальшого їх перерозподілу і використання для цілей державного регулювання економічного розвитку країни і реалізації соціальної політики на території країни. За рахунок коштів бюджету покриваються такі витрати, як утримання органів державного управління, забезпечення потреб оборони країни, обслуговування державного боргу, поповнення державних запасів, резервів і ін. Бюджет регулює потоки грошових ресурсів і через них галузеві і територіальні пропорції національної економіки.

Складання і виконання бюджету базується на бюджетній класифікації, в якій виділяються цільові напрямки державної діяльності, що впливають з основних функцій держави. Залежно від впливу на процес розширеного відтворення бюджетні витрати діляться на поточні і капітальні (на інвестиційні потреби і приріст запасів).

Бюджетна класифікація є способом адресного виділення фінансових ресурсів, за допомогою якої вирішується проблема, кому, скільки і на які цілі виділяються фінансові ресурси з державного бюджету.

Щорічно розглянутий і затверджується закон про бюджет це певний баланс економічних і політичних інтересів держави, підприємницького класу і населення, що приймається як інструмент реалізації цілей, схвалених усією громадою.

За матеріальним змістом бюджет являє собою централізований грошовий фонд держави, який перебуває у постійному русі: практично щоденно до нього надходять кошти і проводиться фінансування видатків. У зв'язку з цим необхідна чітко налагоджена система управління бюджетом, яка реалізується через бюджетний механізм, який створює держава.

Бюджет може складатися із загального та спеціального фондів.

Загальний фонд бюджету включає:

- всі доходи бюджету, крім тих, що призначені для зарахування до спеціального фонду;

- всі видатки бюджету за рахунок надходжень до загального фонду бюджету;

- фінансування загального фонду бюджету.

Спеціальний фонд бюджету включає:

- бюджетні призначення на видатки за рахунок конкретно визначених джерел надходжень;

- гранти або дарунки (у вартісному обчисленні), одержані розпорядниками бюджетних коштів на конкретну мету;

- різницю між доходами і видатками спеціального фонду бюджету.

Розподіл бюджету на загальний та спеціальний фонди визначається законом про Державний бюджет України. Джерела формування спеціального фонду визначаються виключно законами України.

Бюджетний дефіцит є найбільш складним і водночас досить поширеним явищем. Бюджетний дефіцит – перевищення видатків над постійними доходами бюджету, якими є податки й обов'язкові платежі, що згідно з бюджетною класифікацією віднесені до доходів бюджету.

Бюджетний дефіцит – це фінансове явище, яке, як правило, не є винятком. У сучасному світі немає держави, яка в своїй історії не стикалася б з бюджетним дефіцитом. Але якість самого бюджетного дефіциту може бути різною:

– дефіцит може бути пов'язаний з великими капіталовкладеннями в економіку. У цьому випадку він відображає не кризову течію суспільних процесів, а державне регулювання економічної кон'юнктури, намагання забезпечити прогресивні зрушення в економіці;

– дефіцит виникає в результаті надзвичайних обставин (війна, стихійне лихо тощо), коли резервів стає недостатньо та необхідно залучати джерела особливого роду;

– дефіцит може відображати кризові явища в економіці, її розлад, неефективність фінансово-кредитних зв'язків, непридатність уряду тримати ситуацію під контролем.

Як правило, дефіцит бюджету не повинен перевищувати видатків розвитку. У разі наявності дефіциту бюджету фінансуються передусім поточні видатки.

Дефіцит бюджету в Україні має свої особливості, зумовлені трансформацією економічної системи і економічною кризою.

Причини дефіциту Державного бюджету в Україні:

- надмірний розмір державного сектору;
- домінуюча політика державного патерналізму;
- неефективна структура народного господарства;
- непослідовність реформ фінансової системи;
- падіння доходів в умовах кризового стану економіки;
- зменшення приросту національного доходу;
- надмірно збільшена видаткова частина бюджету за рахунок дотацій, які надає держава певним галузям (енергетика, вугільна промисловість та інші);
- непослідовна фінансова політика;
- інфляція;
- зростання внутрішнього і зовнішнього боргу тощо.

Заходи щодо подолання бюджетного дефіциту:

- перехід від всеохоплюючого фінансування економіки до кредитування;
- ліквідація дотацій збитковим підприємствам;
- скорочення витрат на управління;
- реформування системи оподаткування, з метою зниження податкового тиску на фізичних і юридичних осіб;
- підвищення ролі місцевих бюджетів тощо.

За формою прояву бюджетний дефіцит поділяється на відкритий і прихований.

Відкритий бюджетний дефіцит – це офіційно визнаний дефіцит у законі про бюджет на відповідний рік.

Прихований бюджетний дефіцит виникає в результаті завищення обсягів планових доходів та включення у склад доходів джерел покриття бюджетного дефіциту.

За причинами виникнення бюджетний дефіцит буває вимушеним і свідомим.

Вимушений бюджетний дефіцит є наслідком скорочення обсягів ВВП і відповідно обмеженості фінансових ресурсів. Кращим прикладом вимушеного бюджетного дефіциту є циклічний бюджетний дефіцит.

Циклічний дефіцит бюджету є результатом циклічного падіння виробництва (скорочення національного доходу та обсягу виробництва) внаслідок кон'юнктурних коливань, що призводить до дії автоматичні фіскальні стабілізатори (скорочуються податкові надходження через зменшення ставок оподаткування при прогресивній системі оподаткування та збільшуються соціальні трансферти через зниження життєвого рівня населення).

Свідомий бюджетний дефіцит виникає внаслідок дискреційної фіскальної політики, яка передбачає цілеспрямовані зміни в розмірі державних витрат, податків і сальдо Державного бюджету.

Свідомий бюджетний дефіцит виникає за умов, коли для стимулювання сукупного попиту в період економічного спаду уряд цілеспрямовано знижує ставки оподаткування і збільшує державні витрати. Відповідно, в період підйому цілеспрямовано створюється бюджетний надлишок.

За напрямом дефіцитного фінансування розрізняють активний і пасивний бюджетні дефіцити.

Активний бюджетний дефіцит характеризується спрямуванням коштів на інвестування економіки, що сприяє зростанню ВВП.

Пасивний бюджетний дефіцит характеризується спрямуванням коштів на покриття поточних видатків (соціальні трансферти, виплата зарплати у бюджетній сфері та інші).

Джерелами фінансування дефіциту бюджету можуть виступати:

- позики держави (неінфляційний шлях покриття бюджетного дефіциту);
- грошово-кредитна емісія (інфляційний шлях покриття бюджетно-

го дефіциту).

Державні позики використовуються за умов:

- наявності тимчасово вільних коштів у кредиторів;
- довіри кредиторів до держави;
- зацікавленості кредиторів (за рахунок процентної політики і високих гарантій повернення боргу).

Грошово-кредитна емісія може застосовуватися лише за умов жорсткого контролю за використанням грошей. Вона виправдана у разі спрямування коштів у інвестиції, що сприяє зростанню ВВП і викликає невисокі темпи інфляції. Використання емісійних коштів на поточні витрати (зарплата, соціальні трансферти та інше) призводить до прискорення інфляції.

Так, наприклад, у зв'язку з тим, що інвестиції в основний капітал стимулюють зростання ВВП, їх скорочення помітно вплине на подальше економічне зростання. Таким чином, стимулювання попиту за допомогою збільшення внутрішніх інвестицій, а також державних закупівель допоможе вивести економіку України з кризи. Однак слід мати на увазі, що занадто тривале стимулювання попиту з боку держави може призвести до збільшення інфляції.

Так, вчені-економісти довго сперечаються про корисність інфляції або її шкоду. Згідно з концепцією кейнсіанства, наявність інфляції є найважливішим фактором розвитку економіки, і якщо в країні спостерігається дефляція, то уряд повинен прийняти ряд заходів, спрямованих на боротьбу з нею.

Існує й думка, що інфляція хоч і необхідна, але повинна бути жорстко контрольованою. Не можна допускати різкого зростання інфляції, а тим більше гіперінфляції, як це було в Україні в 1992-1993 роках, коли інфляція вимірювалася в 2100% або 10258%. Але невелика інфляція на рівні 10-12% річних для економіки України навіть корисна і позитивно відбивається на роботі бізнесу. В останні роки рівень інфляції перевищував оптимальний рівень: 2014 р. – 24,9%; 2015 р. – 43,3%; 2016 р. – 12,4%; за підсумками 8 місяців 2017 року рівень інфляції склав 8,1%.

У ст. 15 Бюджетного кодексу України джерела фінансування дефіциту бюджету визначені таким чином:

- 1) кошти від державних (місцевих) внутрішніх та зовнішніх запозичень;
- 2) кошти від приватизації державного майна (включаючи інші надхо-

дження, безпосередньо пов'язані з процесом приватизації) - щодо державного бюджету;

3) повернення бюджетних коштів з депозитів, надходження внаслідок продажу/пред'явлення цінних паперів;

4) вільний залишок бюджетних коштів з дотриманням умов, визначених цим Кодексом.

Джерелом фінансування бюджету не можуть бути емісійні кошти Національного банку України.

Існування бюджетного дефіциту вимагає постійного пошуку шляхів його подолання. Конкретні заходи держави в цьому напрямі можуть бути різними, але в результаті зводяться до створення можливостей зростання доходів та скорочення видатків бюджету. З цією метою необхідно:

- удосконалити податкову систему, забезпечити оптимальний рівень податкових вилучень для формування бюджетів усіх рівнів і створення сприятливих умов для підприємницької діяльності;

- посилити відповідальність суб'єктів господарювання та їх керівників, зокрема особисту майнову і кримінальну, за дотримання вимог податкового законодавства, своєчасність і повноту розрахунків з бюджетом та державними позабюджетними фондами;

- удосконалити інструменти залучення до інвестиційної сфери особистих заощаджень населення;

- забезпечити фінансову підтримку малого та середнього бізнесу шляхом розроблення й виконання цільових програм розвитку малого і середнього підприємництва;

- запровадити жорсткий режим економії бюджетних коштів;

- перейти від бюджетного фінансування до системи надання субсидій, субвенцій, інвестиційних позик суб'єктам господарювання;

- запровадити науково обґрунтовану систему прогнозування показників, що беруться за основу формування доходів і видатків бюджету, використовувати при бюджетному плануванні нормативи бюджетної забезпеченості.

16.3. Податкове регулювання економіки

В умовах ринкової економіки фінансова політика держави базується на системі фінансових регуляторів. Такими фінансовими регуляторами є, в першу чергу, податки, які забезпечують вилучення і перерозподіл створено-

го валового внутрішнього продукту і формування централізованих фондів грошових ресурсів держави.

Податки за економічним змістом – це фінансові відносини між державою та платниками податків з метою створення загальнодержавного централізованого фонду грошових коштів, необхідних для виконання державною її функцій.

Економічна сутність податків характеризується грошовими відносинами, які складаються у держави з юридичними і фізичними особами. Специфічне суспільне призначення цих грошових відносин – мобілізація грошових коштів у розпорядження держави.

Функції податків:

1) Фіскальна (централізація частини ВВП у бюджеті на суспільні потреби)

Вона визначає їх суспільне призначення. З огляду на роль даної функції в формуванні бюджетного фонду, податкові надходження мають бути постійними, стабільними, рівномірно розподілятися в регіональному розрізі.

2) Регулююча полягає у впливі податків на різні сторони діяльності їх платників.

3) Розподільча – перерозподіл вартості створеного ВВП між державою і юридичними та фізичними особами.

4) Контрольна – оцінюється ефективність кожного податку і податкової системи в цілому.

Конкретними формами прояву категорії податку є види податкових платежів, які встановлюються законодавчими органами влади.

З організаційно-правової сторони податок – це обов’язковий платіж, який надходить в бюджетний фонд у визначених законом розмірах і встановлені строки.

Податки класифікують за кількома ознаками:

1. За формою оподаткування всі податки поділяються на дві групи:

– прямі (вилучаються безпосередньо з власників майна, одержувачів доходів)

– непрямі (вилучаються в сфері реалізації або споживання товарів та послуг, тобто перекладаються на споживача)

Прямі податки встановлюються безпосередньо щодо платників, їх розмір залежить від масштабів об’єкта оподаткування. Прямі податки сприя-

ють такому розподілу податкового тягаря, при якому більше платять ті члени суспільства, котрі мають вищі доходи.

Непрямі податки встановлюються в цінах товарів і послуг, їх розмір для окремого платника прямо не залежить від його доходів. Підкреслюємо, тільки прямо, бо оскільки непрямі податки включаються в ціни, то їх платить в абсолютному розмірі більше той, хто більше споживає, а більше споживає той, хто має вищі доходи.

2. За економічним змістом об'єкта оподаткування податки поділяються на три групи:

- податки на доходи (стягуються з доходів фізичних та юридичних осіб, безпосередніми об'єктами оподаткування є заробітна плата та інші доходи громадян, прибуток або валовий дохід підприємств).

- податки на майно (встановлюються щодо рухомого чи нерухомого майна). На відміну від податків на споживання, які сплачуються тільки один раз – при купівлі, податки на майно стягуються постійно, доки майно перебуває у власності.

- податки на споживання (сплачуються не при отриманні доходів, а при їх використанні, вони справляються у формі непрямих податків:

- 1) Фіскальні монополії: індивідуальні, універсальні, ПДВ.

- 2) Мита: експортні та імпорتنі; фіскальні, протекційні та антидемпінгові.

- 3) Акцизи на окремі види товарів.

3. Залежно від рівня державних структур, які встановлюють податки, вони поділяються на:

- загальнодержавні податки - встановлюють вищі органи влади. Їх стягнення є обов'язковим на всій території країни, незалежно від того, до якого бюджету (державного чи місцевого) вони зараховуються. Згідно з їх розподілом між ланками бюджетної системи загальнодержавні податки поділяються на три групи: доходи Державного (центрального) бюджету, доходи місцевих бюджетів і доходи, що розподіляються між Державним та місцевими бюджетами;

- місцеві податки встановлюються місцевими органами влади та управління.

4. За способом стягнення розрізняють два види податків:

- розкладні податки спочатку встановлюються в загальній сумі відповідно до потреб держави в доходах, потім цю суму розкладають на окремі

частини по територіальних одиницях, а на низовому рівні – між платниками.

– окладні податки передбачають встановлення спочатку ставок, а відтак і розміру податку для кожного платника окремо. Загальна величина податку формується як сума платежів окремих платників.

Податкова система - сукупність загальнодержавних і місцевих податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджетів і державних цільових фондів, форм, методів та принципів їх встановлення, зміни й скасування.

Податкова система передбачає обчислення, сплату і стягнення, а також організацію роботи щодо контролю за справлянням податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

У Податковому кодексі даються трактування таких положень, як податок, збір та обов'язковий платіж до бюджету і державних цільових фондів.

Податок це безповоротний, безумовний, нецільовий платіж, що вноситься до бюджету відповідного рівня на підставі акта Верховної Ради України або ради місцевого самоврядування. Сплата податків є конституційним обов'язком кожного платника податків.

Збір – це обов'язковий, безповоротний, цільовий внесок, що робиться для формування централізованих грошових фондів держави та має прямий і опосередкований відплатний характер, – це обов'язковий платіж до державного цільового фонду.

Збір та інший обов'язковий платіж являє собою безповоротний платіж до бюджету або державного цільового фонду, який має відплатний або компенсаційний характер чи вноситься у зв'язку; наданням державою послуг чи певних прав.

Джерело сплати податку – це дохід платника, з якого він сплачує податок. Джерело сплати може бути безпосередньо пов'язане з об'єктом оподаткування (коли оподатковується сам дохід або майно, то приносить дохід), а може і не мати відношення до об'єкта оподаткування (наприклад, податки на майно і землю, які перебувають в особистому користуванні й не приносять доходу їх власникам). У цілому правомірним є пов'язування джерела сплати податку з об'єктом оподаткування. Таке оподаткування є досить справедливим, оскільки тільки дохід є джерелом сплати.

Податкова ставка – це законодавчо - встановлений розмір податку на одиницю оподаткування.

Існують два підходи до встановлення податкових ставок: універсальний і диференційований. При універсальному встановлюється єдина для всіх платників ставка, при диференційованому – кілька. Диференціація ставок може відбуватись у двох напрямках. Перший – у розрізі платників, коли для більшості платників виділяється основна ставка, а також знижені й підвищені ставки для окремих платників. Другий – у розрізі різних характеристик і оцінок об'єкта оподаткування.

Установлення податкових ставок є найважливішою і найскладнішою проблемою оподаткування. Саме недосконалість ставок може порушити як фіскальну значущість, так і регулюючу дію того чи іншого податку. Встановлення ставок податків може базуватись на емпіричному методі й економіко-математичному моделюванні.

За побудовою податкові ставки поділяються на тверді та процентні.

Тверді ставки встановлюються в грошовому виразі на одиницю оподаткування в натуральному обчисленні. Вони можуть бути двох видів:

фіксовані – встановлені в конкретних сумах,
відносні – визначені відносно до певної величини (наприклад, у процентах до мінімальної заробітної плати).

Процентні ставки встановлюються тільки щодо об'єкта оподаткування, який має грошовий вираз (адже сума податку має тільки грошовий вираз, за винятком натуральних податків). Вони поділяються на три види:

- пропорційні – це єдині ставки, що не залежать від розміру об'єкта оподаткування. Вони спрощують податкову роботу, найбільш відповідають принципу рівності платників;

- прогресивні – це такі ставки, розмір яких зростає в міру збільшення обсягів об'єкта оподаткування. Прогресія шкали оподаткування може бути простою і ступінчастою;

- регресивні ставки, на відміну від прогресивних, зменшуються в міру зростання об'єкта оподаткування. Вони необхідні тоді, коли держава намагається стимулювати подібне зростання.

Податкова квота – це частка податку в доході платника. Вона може бути визначена в абсолютному розмірі й у відносному виразі. Значення податкової квоти полягає в тому, що вона характеризує рівень оподаткування. З позицій соціальної справедливості механізм оподаткування обов'язково

має включати податкову квоту. Однак справа в тому, що тоді значно зменшуються податковий вплив і можливості використання податків як фінансових регуляторів. Тому в практиці оподаткування податкові квоти законодавчо не встановлюються.

Податкова система України має дворівневу структуру: загальнодержавні податки і місцеві податки і збори.

Загальнодержавні податки цілком регулюються верхнім рівнем влади: вони встановлюються і вводяться в дію рішеннями Верховної Ради України. Усі положення і правила обкладання по цих податках визначаються центральними органами державного управління, відповідно до законів України про оподаткування і не змінюються протягом бюджетного року за винятком випадків, пов'язаних із застосуванням антидемпінгових, компенсаційних і спеціальних заходів відповідно до законів України.

Місцеві податки мають два рівні управління. На верхньому рівні визначаються: загальний перелік місцевих податків і зборів, що можуть бути введені на території України, обов'язкові для застосування на всій території України; об'єкт обкладання по кожному податку і збору; максимальні ставки обкладання.

На місцевому рівні рішеннями місцевих органів самоврядування податки і збори вводяться в дію, і встановлюються ставки обкладання в межах визначених законодавством рамок, затверджуються положення про порядок стягнення кожного податку чи збору.

Органи місцевого самоврядування в межах своєї компетенції мають право вводити пільгові податкові ставки, відмінити податки і збори, якщо це є економічно чи соціально доцільним в межах даної територіальної одиниці, надавати відстрочки по місцевим податкам та зборам окремим категоріям громадян. Місцеві податки та збори, сплачені за рахунок коштів юридичних осіб – відносять на валові витрати виробництва і обігу. Фізичні особи місцеві податки та збори виплачують за рахунок власних коштів.

I. До загальнодержавних належать такі податки і збори (обов'язкові платежі):

- 1) податок на прибуток підприємств;
- 2) податок на доходи фізичних осіб;
- 3) податок на додану вартість;
- 4) акцизний податок;
- 5) збір за першу реєстрацію транспортного засобу;

- 6) екологічний податок;
- 7) рентна плата за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами та нафтопродуктопроводами, транзитне транспортування трубопроводами природного газу та аміаку територією України;
- 8) рентна плата за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобуваються в Україні;
- 9) плата за користування надрами;
- 10) плата за землю;
- 11) збір за користування радіочастотним ресурсом України;
- 12) збір за спеціальне використання води;
- 13) збір за спеціальне використання лісових ресурсів;
- 14) фіксований сільськогосподарський податок;
- 15) збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства;
- 16) мито;
- 17) збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на електричну та теплову енергію, крім електроенергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками;
- 18) збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на природний газ для споживачів усіх форм власності.

Загальнодержавні податки і збори встановлюються Верховною Радою України і справляються на всій території України.

Порядок зарахування загальнодержавних податків і зборів до Державного бюджету України, бюджету Автономної Республіки Крим, місцевих бюджетів і державних цільових фондів визначається згідно з законами України.

1. До місцевих податків належать:

- 1.1. податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки;
- 1.2. єдиний податок.

2. До місцевих зборів належать:

- 2.1. збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності;
- 2.2. збір за місця для паркування транспортних засобів;
- 2.3. туристичний збір.

Об'єктами оподаткування в Україні є доходи (прибуток), додана вартість продукції (робіт, послуг), вартість продукції (робіт, послуг), у тому числі митна або її натуральні показники, спеціальне використання природних ресурсів, майно юридичних і фізичних осіб та інші об'єкти, визначені

законами України про оподаткування.

Платниками податків і зборів є юридичні і фізичні особи, на яких згідно із законами України покладено обов'язок сплачувати податки і збори. Облік платників податків і зборів (обов'язкових платежів) здійснюється державними податковими органами та іншими державними органами відповідно до законодавства. Банки та інші фінансово-кредитні установи відкривають рахунки платникам податків і зборів (обов'язкових платежів) лише за умови пред'явлення ними документа, що підтверджує взяття їх на облік у державному податковому органі, і в триденний термін повідомляють про це державний податковий орган.

16.4. Фінансово-кредитне регулювання економіки

У відповідності із визначенням Господарського кодексу України, «грошово-кредитна політика, спрямована на забезпечення народного господарства економічно необхідним обсягом грошової маси, досягнення ефективного готівкового обігу, залучення коштів суб'єктів господарювання та населення до банківської системи, стимулювання використання кредитних ресурсів на потреби функціонування і розвитку економіки».

Грошово-кредитна політика - система заходів в кредитно-грошовій сфері, що здійснюються державою та Центральним банком, спрямованих на досягнення певних соціально-економічних і політичних цілей.

Головні цілі грошово-кредитної політики - регулювання господарської кон'юнктури шляхом впливу на стан кредиту і грошового обігу, створення умов досягнення зростання виробництва, стабільного рівня цін, високого рівня зайнятості та балансу зовнішньоекономічної діяльності.

Грошово-кредитне регулювання спрямоване на досягнення рівноваги між грошовою пропозицією та попитом на гроші. Державне регулювання грошово-кредитної сфери може успішно здійснюватися, якщо держава здатна впливати через Центральний банк на масштаби і характер приватних інститутів, які є в розвиненій ринковій економіці базою грошово-кредитної системи.

Основні напрямки регулювання грошово-кредитної системи:

- державний контроль над банківською системою, мета якого — зміцнення ліквідності кредитно-фінансових інститутів, їх спроможність своєчасно задовольняти вимоги вкладників;
- управління державним боргом. Центральний банк використовує різ-

ні методи управління державним боргом:

- купує або продає державні зобов'язання, змінює ціну облігацій і умови їх продажу, підвищує їх привабливість для приватних інвесторів;
- регулювання обсягу кредитних операцій та грошової емісії. Регулювання банківської ліквідності впливає на структуру банківських позик і депозитів, величину грошової маси, рівень ринкової норми відсотка.

Центральний банк є головним органом, який застосовує грошово-кредитні інструменти державного регулювання економіки.

У країнах з ринковою економікою існує дворівнева банківська система. Перший рівень системи утворює Центральний банк. Другий рівень – комерційні банки та спеціалізовані кредитно-фінансові інститути. Комерційні банки – приватні і державні банки, що здійснюють операції з кредитування промислових, торгових, сільськогосподарських та інших підприємств, головним чином через тих грошових капіталів, які вони отримують за рахунок вкладів. До основних функцій комерційних банків належать: • прийом і розміщення грошових вкладів; • залучення та надання кредитів; • здійснення розрахунків за дорученням клієнтів і банків-кореспондентів та їх касове обслуговування.

Спеціалізовані кредитно-фінансові установи здійснюють кредитування певних сфер і галузей господарської діяльності. До них відносяться банки а також страхові компанії, пенсійні фонди та ін.

Центральний банк - найважливіша ланка банківської системи, що забезпечує рівновагу грошового ринку. Його головними завданнями є:

- забезпечення стабільності національної валюти;
- проведення державної політики в області кредиту, грошового обігу, розрахунків і валютних операцій;
- державний контроль за комерційними банками. До основних функцій Центрального банку відносяться.
- емісійна. Центральний банк здійснює емісію грошей і організацію їх обігу.
- забезпечення економіки засобами обігу, платежу, накопичення вимагає певної кількості грошей виходячи з суми вартостей всіх вироблених за певний період товарів і послуг і швидкості обігу грошей;
- емісія грошей може служити джерелом покриття дефіциту державного бюджету в ситуації, коли інших джерел покриття дефіциту немає. При цьому випуск надлишкової кількості грошей в обіг є однією з головних

причин інфляції;

- шляхом збільшення або зменшення емісії грошей в розумних межах держава може сприяти поживленню економіки, гальмувати "перегрів" кон'юнктури, протидіяти зростанню цін. Регулююча функція емісії грошей включає підтримку стійкості національної валюти, що сприяє національній конкурентоспроможності та впливає на стан платіжного балансу;

- акумуляції та зберігання касових резервів для комерційних банків. Кожен банк зобов'язаний зберігати на резервному рахунку в Центральному банку суму в певній пропорції до розміру його вкладів:

- надання кредитів і виконання розрахункових операцій для урядових органів. Кошти державного бюджету накопичуються на рахунках в центральних банках і витрачаються з них. Центральні банки надають кредит державі в формі позик або купівлі державних облігацій і проводять за дорученням урядових органів операції з золотом і іноземною валютою;

- забезпечення безготівкових розрахунків, заснованих на заліку взаємних вимог і зобов'язань (кліринг);

- адміністративно-регуляторна;
- встановлення валютного курсу;
- ставки рефінансування та ін .;
- інші функції

Грошово-кредитна політика не може формуватися ізольовано. Її напрямки, засоби здійснення, ступінь їх втручання у грошово-кредитну сферу повинні координуватися з іншими складовими економічної політики держави, погоджуватися з ними, не суперечити їм. Перш за все, грошово-кредитна політика це частина: політики в сфері управління державним майном, бюджетної (у т.ч. податкової) політики, політики управління державним боргом, цінової політики, митної політики, політики розвитку фінансового ринку, у т.ч. в частині діяльності інституціональних інвесторів (страхового сектора, пенсійної галузі, колективних інвестицій, альтернативних інвестицій).

Під час здійснення грошово-кредитної політики формується особливий режим взаємовідносин центральних банків з органами державної влади та управління. У цих взаємовідносинах слід виділити два важливі аспекти.

Перший аспект стосується рівня незалежності центрального банку у визначенні та реалізації грошово-кредитної політики. Безумовно, незалежність центрального банку не може бути абсолютною, адже грошово-

кредитна політика, яку визначає центральний банк, є складовою загальної економічної політики держави. У своєму впливі на реальну економіку вона взаємодіє з фінансовою, ціновою, інвестиційною, структурною політикою. Як провідник грошово-кредитної політики центральний банк повинен враховувати загальноекономічні цілі та узгоджувати свої дії з урядом та іншими державними установами, що формують бюджетно-податкову та загальноекономічну політику держави.

Другий аспект стосується взаємовідносин центрального банку з урядом з приводу фінансування дефіциту державного бюджету. Для того, щоб уряд не мав можливості чинити тиск на центральний банк, у багатьох країнах, і в Україні, зокрема, центральному банку на законодавчому рівні забороняється надавати уряду прями кредити на фінансування бюджетного дефіциту, а також купувати державні цінні папери на первинному ринку. Операції з цінними паперами центральний банк може здійснювати тільки на вторинному ринку з метою регулювання грошового обігу. Однак на сьогодні актуальність такої заборони набуває свого переосмислення, тому що центральні банки можуть використовувати різні обхідні шляхи. Наприклад, коли Національним банком «друкуються» гроші для уряду шляхом кредитування банків, які потім спрямовують дані кредити виключно на купівлю державних цінних паперів. Тобто замість того, щоб кредитувати через банки реальну економіку, Національний банк, практично не порушуючи законодавчу норму, опосередковано кредитує уряд на покриття дефіциту державного бюджету

Державна грошово-кредитна політика, котра орієнтується на реальну економічну стабілізацію, полягає не в дотриманні неефективної схеми «стиснення грошової маси – зменшення відносного бюджетного дефіциту – скорочення попиту – зниження інфляції», а у здійсненні «нагромадження капіталу – розширення попиту – зростання виробництва та зайнятості – зростання бюджетних заходів – скорочення бюджетного дефіциту – зниження інфляції».

У Законі України «Про Національний банк України» прописано, що НБУ та КМУ проводять взаємні консультації з питань грошово-кредитної політики, розробки і здійснення загальнодержавної програми економічного та соціального розвитку. Але багаторічний досвід таких взаємовідносин свідчить про те, що ці органи не знаходять взаєморозуміння, а в підсумку багаторічна криза фінансової політики є результатом неузгодженості між

фіскальною та грошово-кредитною політикою.

Саме за формами організаційної структури підконтрольності центральних банків більш успішними є країни, грошово-кредитна політика яких є частиною інструментарію, яким володіє Уряд для регулювання економіки. Лише ті країни, що використовували центральний банк як агента економічного розвитку держави, мали можливість проводити модернізацію своїх економік і досягали швидких і стабільних темпів соціально-економічного розвитку.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Назвіть функції та цілі державного регулювання економіки.
2. Які класифікації методів державного регулювання економіки Ви знаєте?
3. Назвіть причини та джерела фінансування дефіциту бюджету.
4. Назвіть функції податкової системи та класифікацію податків.
5. Які основні напрямки грошово-кредитної системи?

ТЕСТИ

1. Об'єктами державного регулювання є:

- а) економіка регіонів, народногосподарських комплексів, галузей;
- б) соціально-економічні процеси;
- в) кредитні, фінансові, зовнішньоекономічні відносини;
- г) усі відповіді правильні.

2. Залежно від засобів впливу виділяють методи державного регулювання:

- а) правові, адміністративні, економічні та пропагандистські;
- б) інструменти фіскальної, бюджетної, грошово-кредитної політики;
- в) методи морального переконування;
- г) інструменти інноваційної, інвестиційної, амортизаційної політики.

3. Характеристика бюджету включає такі визначення:

- а) Державний бюджет – баланс доходів і витрат уряду, основний засіб проведення активної економічної політики держави;
- б) Державний бюджет є основним фінансовим планом держави, який затверджується ВР і мають статус закону;
- в) Через бюджет мобілізуються фінансові ресурси, необхідні для подальшого їх перерозподілу і використання для цілей державного ре-

гулювання економічного розвитку країни ;

г) усі відповіді правильні.

4. За формою прояву бюджетний дефіцит поділяється на:

а) вимушений;

б) відкритий і прихований;

в) свідомий;

г) циклічний.

5. За формою оподаткування всі податки поділяються на таку кількість груп:

а) п'ять;

б) три;

в) дві;

г) чотири.

6. За економічним змістом об'єкта оподаткування податки поділяються на таку кількість груп:

а) п'ять;

б) три;

в) дві;

г) чотири.

7. Скільки рівнів має банківська система України:

а) два;

б) три;

в) один;

г) чотири.

8. Який орган державної влади є головним в реалізації грошово-кредитної політики держави:

а) Президент;

б) Кабінет міністрів України;

в) НБУ;

г) Рахункова палата.

9. Основними напрямками регулювання грошово-кредитної системи

є:

а) державний контроль над банківською системою;

б) управління державним боргом;

в) регулювання обсягу кредитних операцій та грошової емісії;

г) усі відповіді правильні.

10. До спеціалізованих кредитно-фінансових установ не належать:

- а) банки;
- б) страхові компанії;
- в) пенсійні фонди;
- г) підприємства.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Задача 1. Здійснити аналіз доходної частини Державного бюджету за звітний рік.

Задача 2. Здійснити аналіз витратної частини Державного бюджету за звітний рік.

Задача 3. Здійснити аналіз діяльності Міністерства фінансів за звітний рік.

Задача 4. Національний банк України купив у комерційних банків державні облігації на суму 500 млн. грн.

Як може змінитись пропозиція грошей, якщо комерційні банки повністю використають свої кредитні гроші за умови, що норма банківських резервів дорівнює 20 % ?

Задача 5. В економіці країни зайнято 25 млн осіб. Кількість безробітних становить 6 млн осіб. Через 1 місяць із загальної чисельності зайнятих 600 тис. осіб втратили роботу, а 1,5 млн. осіб припинили пошуки роботи.

Визначте за цих умов чисельність зайнятих (працюючих), кількість безробітних та рівень безробіття.

ГЛОСАРІЙ

Державне регулювання економіки (ДРЕ) – це система знань про сутність, закономірності дії та правила застосування типових методів і засобів впливу держави на хід соціально-економічного розвитку, спрямованих на досягнення цілей державної економічної політики.

Об'єкт державного регулювання економіки – економічні підсистеми; соціально-економічні процеси; відносини; ринки.

Суб'єкт державного регулювання економіки – держава в особі державних органів (президента, парламенту, уряду, центрального банку, місцевих адміністрацій).

Методи державного регулювання економіки – це способи впливу держави на сферу підприємництва, інфраструктуру ринку, некомерційний

сектор економіки з метою створення умов їх ефективного функціонування відповідно до напрямів державної економічної політики. Кожен метод ґрунтується на використанні сукупності інструментів (регуляторів, важелів).

Правове регулювання – це діяльність держави щодо встановлення обов’язкових для виконання юридичних норм поведінки суб’єктів права.

Адміністративне регулювання – це інструменти прямого впливу держави на діяльність суб’єктів ринку.

Державний бюджет – баланс доходів і витрат уряду, основний засіб проведення активної економічної політики держави.

Бюджетна класифікація – спосіб адресного виділення фінансових ресурсів, за допомогою якої вирішується проблема, кому, скільки і на які цілі виділяються фінансові ресурси з державного бюджету.

Бюджетний дефіцит – перевищення видатків над постійними доходами бюджету.

Відкритий бюджетний дефіцит – це офіційно визнаний дефіцит у законі про бюджет на відповідний рік.

Прихований бюджетний дефіцит – перевищення видатків над постійними доходами бюджету в результаті завищення обсягів планових доходів та включення у склад доходів джерел покриття бюджетного дефіциту.

Вимушений бюджетний дефіцит – перевищення видатків над постійними доходами бюджету внаслідок скорочення обсягів ВВП і відповідно обмеженості фінансових ресурсів.

Циклічний дефіцит бюджету – перевищення видатків над постійними доходами бюджету в результаті циклічного падіння виробництва.

Свідомий бюджетний дефіцит – перевищення видатків над постійними доходами бюджету внаслідок дискреційної фіскальної політики, яка передбачає цілеспрямовані зміни в розмірі державних витрат, податків і сальдо Державного бюджету.

Активний бюджетний дефіцит – перевищення видатків над постійними доходами бюджету через спрямування коштів на інвестування економіки, що сприяє зростанню ВВП.

Пасивний бюджетний дефіцит – перевищення видатків над постійними доходами бюджету через спрямування коштів на покриття поточних видатків (соціальні трансферти, виплата зарплати у бюджетній сфері та інші).

Податки – це фінансові відносини між державою та платниками по-

датків з метою створення загальнодержавного централізованого фонду грошових коштів, необхідних для виконання державною її функцій.

Податкова система – сукупність загальнодержавних і місцевих податків, зборів та інших обов’язкових платежів до бюджетів і державних цільових фондів, форм, методів та принципів їх встановлення, зміни й скасування.

Податок – це безповоротний, безумовний, нецільовий платіж, що вноситься до бюджету відповідного рівня на підставі акта Верховної Ради України або ради місцевого самоврядування.

Збір – це обов’язковий, безповоротний, цільовий внесок, що робиться для формування централізованих грошових фондів держави та має прямий і опосередкований відплатний характер, – це обов’язковий платіж до державного цільового фонду.

Податкова ставка – це законодавчо встановлений розмір податку на одиницю оподаткування.

Податкова квота – це частка податку в доході платника.

Грошово-кредитна політика – система заходів в кредитно-грошовій сфері, що здійснюються державою та Центральним банком, спрямованих на досягнення певних соціально-економічних і політичних цілей.

Центральний банк – це головний орган, який застосовує грошово-кредитні інструменти державного регулювання економіки.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI // Голос України. – 04.08.2010. – № 143.
2. Гальчинський Л. С. Економічна теорія : підруч. / А. С. Гальчинський, П. С. Єщенко. – К. : Вища шк., 2007. – 503 с.
3. Дегтяр А. О. Державне управління в економічній сфері : навч. посіб. / А. О. Дегтяр, М. В. Гончаренко, М. М. Коваленко, С. В. Майстро ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. А. О. Дегтяра. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. – 244 с.
4. Державне регулювання економічних відносин в умовах глобалізації : монографія / [М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, С. В. Майстро та ін.] ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. М. А. Латиніна. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 276 с.

5. Комарницький Ф. Економічна теорія: курс лекцій / відп. ред. І. Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 334 с.

6. Майстро С.В. Державна регіональна економічна політика сталого розвитку: галузево-секторальний аспект / С.В. Майстро, Р.Г. Майстро, М.О. Більовський // Державна економічна політика регіонального розвитку : монографія / [М. А. Латинін, С. В. Майстро, Н. В. Статівка та ін.] ; за заг. ред. д.держ.упр, проф. М. А. Латиніна. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. – С. 52 – 75.

7. Майстро С.В. Необхідність запровадження кластерної моделі державного регулювання розвитку національної економіки / С.В. Майстро, Р.Г. Майстро // Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 22–23 лютого 2017 р. / за заг. ред. В. П. Садкового. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2017

8. Майстро Р.Г. Інноваційна складова державної політики підвищення рівня конкурентоспроможності економіки України / С.В. Майстро, Р.Г. Майстро // Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : зб. мат. інтернет-конф. 28-29 квітня 2016 р. – Х. : НУЦЗУ, 2016. – С. 122 – 124.

9. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. – К. : ВЦ «Академія», 2009. – 640 с.

10. Михасюк І. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / І.Михасюк, А. Мельник, М. Крупка, З. Залога; за заг. ред. І.Михасюка. – Львів : «Українські технології», 2006. – 640 с.

11. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. – Х. : Одиссей, 2010. – 536 с.

12. Швець П.А. Державне регулювання економіки: Методичні вказівки по самостійному відпрацюванню матеріалів навчальної дисципліни для студентів економічних напрямів підготовки усіх форм навчання / П.А. Швець – К.: ДЕГУТ, 2013. – 76 с.

ПІСЛЯМОВА

Сьогодні здатність до генерації, використання та розповсюдження нових знань стає основою національної конкурентоспроможності та базовою передумовою прискореного інтенсивного соціально-економічного зростання. Провідні країни світу сформували інноваційну модель суспільного розвитку, яка базується на інтенсивному продукуванні та використанні нових знань, за рахунок втілення яких в освіті, технологіях, організації виробництва, товарах нині досягається від 70% до 85% приросту їх ВВП.

Управління знаннями буде відігравати важливу роль у життєздатності компаній і, в кінцевому підсумку, визначить переможців. Воно дозволить фірмам застосовувати їхні нематеріальні активи і кардинально змінить шляхи, якими ведеться бізнес.

Глобальний характер економічних систем, схожість структури національного виробництва і ресурсної бази багатьох економік світу призвели до посилення конкуренції в умовах глобалізованого світу. Це призвело до зниження доходів від реалізації природних ресурсів і стагнації економік країн. При наборі відомих інструментів і інститутів розвитку, єдиного для всіх країн рецепта успішного інноваційного розвитку не існує. У країнах, які сьогодні є лідерами інноваційного розвитку, реалізовувалися власні національні програми, більшість яких побудовані на основі реалізації нового прогресивного ресурсу – знань. Саме інвестування у продукування нових знань в рамках стратегій інноваційного розвитку сформували нову теоретичну модель економічного розвитку – економіки знань. Не виключенням є і Україна, яка в умовах дефіциту значних природних ресурсів вимушена шукати нові важелі економічного зростання.

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Основи стратегічного управління підприємством	6
1.1. Етимологія сутності стратегічного управління	6
1.2. Процес впровадження стратегічних змін на підприємстві	13
1.3. Опір стратегічним змінам та методи його подолання	19
Розділ 2. Управління підприємницьким потенціалом підприємства	39
2.1. Шляхи забезпечення зростання основних елементів	39
підприємницького потенціалу підприємства	
2.2. Концепція єдності життєвих циклів продукції і технології	46
2.3. Портфельний аналіз у системі управління підприємницьким	49
потенціалом	
2.4. Вибір організаційно-економічної концепції, що забезпечує	56
єдність і найкращу керованість життєвих циклів продукції і технології	
Розділ 3. Економічне управління підприємством	70
3.1. Системна характеристика економічного управління підприємством ...	70
3.2. Технологія вирішення завдань економічного управління	80
3.3. Організація бюджетного управління на підприємстві	85
3.4. Технологія формування операційних бюджетів	87
Розділ 4. Забезпечення економічної безпеки підприємства	101
4.1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства	101
4.2. Системний підхід в теорії економічної безпеки підприємства	109
4.3. Методичні засади системи забезпечення економічної безпеки	121
підприємства	
Розділ 5. Конкурентоспроможність підприємства	139
5.1. Сутність та значення конкуренції	139
5.2. Державне регулювання конкуренції	142
5.3. Дослідження конкурентного середовища підприємства	144
5.4. Визначення конкурентних переваг підприємства	147
5.5. Методи забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства .	149
5.6. Управління конкурентоспроможністю підприємства	152
5.7. Розроблення і реалізація програм підвищення	154
конкурентоспроможності	
5.8. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління	158
конкурентоспроможністю підприємства	

Розділ 6. Організація роботи у проектній команді	175
6.1. Базові принципи формування ефективної команди	175
6.2. Основні підходи до формування команди	180
6.3. Формування команди в організаційному плануванні проекту	183
6.4. Робота з інформацією як перший етап формування команди	187
проекту	
6.5. Вимоги до професійної діяльності членів команди	189
Розділ 7. Управління проектами	201
7.1. Ретроспектива теорії і методів створення нових товарів.....	201
7.2. Управління проектами – сучасний метод створення нововведень	210
7.3. Історія управління проектами. Класифікація проектів	213
Розділ 8. Теорія прогнозування та її вплив на прийняття	229
управлінських рішень	
8.1. Базові поняття науки прогностики	229
8.2. Типологія прогнозів та їх класифікація	236
8.3. Основні методи прогнозування й критерії їх вибору	241
Розділ 9. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання їх	261
ефективності	
9.1. Особливості обґрунтування господарських рішень	261
9.2. Оцінювання умов середовища при обґрунтуванні господарських	268
рішень	
9.3. Закони, які впливають на прийняття рішень	271
9.4. Оцінювання ефективності господарських рішень підприємства	274
9.5. Сутність прогнозування та аналізу господарських рішень	277
Розділ 10. Економіка, організація та управління науково-дослідними 291	
та дослідно-конструкторськими роботами	
10.1. Дослідження становлення та динамічного розвитку науки	291
10.2. Організація науково-дослідних робіт	299
10.3. Наукові установи України та організація підготовки	303
наукових кадрів	
10.4. Оперативне планування наукової діяльності	304
10.5. Інформаційне забезпечення наукової роботи	306
10.6. Основні методи визначення економічної ефективності	309
науково-дослідних робіт	

Розділ 11. Управління витратами	319
11.1. Поняття та класифікація витрат	319
11.2. Зміст управління витратами	327
11.3. Рівноваговий аналіз і аналіз співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток»	330
11.4. Визначення обсягу продажів і цін, які забезпечують досягнення передбачуваного прибутку	339
11.5. Аналіз витрат для нестандартних рішень	342
Розділ 12. Собівартість продукції	357
12.1. Поняття, значення та види собівартості виробу	357
12.2. Калькуляція, методи калькулювання, та склад статей калькуляції	358
12.3 Розподіл та розрахунки непрямих витрат	368
12.4. Порядок розрахунку собівартості продукції	371
12.5. Шляхи зниження собівартості	380
Розділ 13. Ефективність використання виробничих фондів підприємства	390
13.1. Визначення понять засоби виробництва та виробничі фонди	390
13.2. Основні засоби підприємства та підвищення ефективності їх використання	394
13.3. Оборотні засоби та оборотні фонди підприємства	406
13.4. Шляхи підвищення ефективності використання виробничих фондів підприємства	413
Розділ 14. Інформаційні системи та технології на підприємстві	427
14.1. Інформація, економічна інформація	427
14.2. Структура і властивості економічної інформації	434
14.3. Інформаційні технології	436
14.4. Інформаційні системи	438
14.5. Структура економічних інформаційних систем (EIC)	439
14.6. Предметно-орієнтовані EIC	443
14.7. Стандарти управління MRP, MRP II, ERP, CSRP, CRM-систем	444
Розділ 15. Соціальна економіка	455
15.1. Соціальна економіка як основа державного управління	455
15.2. Соціальні стандарти та нормативи	458
15.3. Державні соціальні нормативи у сфері соціальних послуг	460
15.4 Фінансове забезпечення надання державних соціальних гарантій	462
15.5. Система соціального захисту населення	463

15.6. Соціальний захист економічно активного населення	468
Розділ 16. Державне регулювання економіки	484
16.1. Сутність та завдання державного регулювання економіки	484
16.2. Бюджетне регулювання економіки	489
16.3. Податкове регулювання економіки	494
16.4. Фінансово-кредитне регулювання економіки	501
Післямова	511

Навчальне видання

У навчальному посібнику розділи підготували: ЯКОВЛЄВ Анатолій Іванович, ЛАРКА Микола Іванович, СУДАРКІНА Світлана Петрівна, ВАСИЛЬЦОВА Світлана Олександрівна, ГАВРИСЬ Ольга Олександрівна, ГЛУХОВА Світлана В'ячеславівна, ЛАРКА Людмила Сергіївна, ЛІТВИНЕНКО Марія Владиславна, МАЙСТРО Руслана Григорівна, ОПАРІЙ Євген Олександрович, РОМАНЧИК Тетяна Володимирівна, ТКАЧОВА Надія Петрівна.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА: МАГІСТЕРСЬКИЙ КУРС

Навчальний посібник

за редакцією проф. Яковлева А. І. , доц. Ларки Л.С.

Роботу до видання рекомендував проф. Погорєлов М.І.

В авторській редакції

План 2018 р., п. 39

Підписано до друку 23.04.2018 р.

Електронна версія